

DOCUMENT D'EVALUATION  
D'UN  
PROJET D'EDUCATION GENERALE  
EN VUE DE L'OCTROI D'UN PRET  
D'UN MONTANT EQUIVALANT A 56,57 MILLIONS DE DOLLARS  
A LA REPUBLIQUE LIBANAISE

7 mars 2000

**TAUX DE CHANGE**  
(à la date de février 1999)

Monnaie	=	livre libanaise (LBP)
LBP 1	=	USD 0,00065
USD 1	=	LBP 1.530

**EXERCICE BUDGÉTAIRE**

1<sup>er</sup> janvier — 31 décembre

**ABRÉVIATIONS ET SIGLES**

CDR	Conseil de développement et de la reconstruction
CP	Comité de pilotage
CPP	Cellule de préparation du projet
CRDP	Centre de recherche et de développement pédagogiques
CRI	<i>Consultation and Research Institute</i>
DGEN	Direction générale de l'Éducation nationale
ETP	Enseignement technique et professionnel
IDE	Institut de développement économique (devenu Institut de la Banque mondiale)
LACI	<i>Loan Administration Change Initiative</i> (Initiative pour l'aménagement de l'administration des prêts)
MENJS	Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports
PEG	Projet d'éducation générale
PEP	Plan d'exécution du projet
PHRD	<i>Special Fund for Policy and Human Resources Development</i> (Fonds spécial pour l'élaboration de politiques et le développement humain)
RGP	Rapport sur la gestion du projet
SAP	Stratégie d'assistance au pays
SERA	Secrétariat d'État à la Réforme Administrative (OMSAR)
SIGE	Système d'information de gestion pour l'éducation (EMIS)
UE	Union européenne
UGP	Unité de gestion du projet

Vice-président	Kemal Derviş
Directeur des opérations pour le Liban	Inder Sud
Directeur sectoriel	Jacques Baudouy
Chef sectoriel	Marlaine Lockheed
Chef de l'équipe du projet	Benoît Millot

REPUBLIQUE LIBANAISE  
PROJET D'EDUCATION GENERALE

TABLE DES MATIERES

A. Objectif de développement du projet .....	2
1. Objectif de développement du projet et indicateurs clés de performance .....	2
B. Contexte stratégique.....	2
1. Objectif sectoriel de la stratégie d'assistance au pays (SAP) appuyé par le projet .....	2
2. Principaux problèmes sectoriels et stratégie du Gouvernement .....	2
3. Problèmes sectoriels visés par le projet et choix stratégiques .....	12
C. Description sommaire du projet .....	15
1. Composantes du projet .....	15
2. Principales réformes politiques et institutionnelles appuyées par le projet .....	17
3. Avantages et population cible .....	18
4. Dispositifs institutionnels et modalités d'exécution .....	19
D. Justification du projet .....	22
1. Variantes envisagées et raisons pour lesquelles elles ont été écartées .....	22
2. Principaux projets connexes financés par la Banque et/ou d'autres organismes de développement .....	26
3. Leçons tirées et intégrées dans la conception du projet .....	27
4. Indications de l'engagement et l'adhésion de l'Emprunteur .....	28
5. Valeur ajoutée de l'appui de la Banque .....	29
E. Évaluations sommaires du projet.....	29
1. Évaluation économique .....	29
2. Évaluation financière .....	30
3. Évaluation technique .....	30
4. Évaluation institutionnelle .....	31
5. Évaluation sociale .....	32
6. Évaluation environnementale .....	33
7. Approche participative .....	34
F. Pérennité et risques.....	35
1. Pérennité .....	35
2. Risques critiques .....	36
3. Aspects éventuellement litigieux .....	37
G. Principales conditions du prêt .....	38
1. Condition d'entrée en vigueur .....	38
2. Autres .....	38
H. État de préparation pour l'exécution .....	39
I. Conformité aux politiques générales de la Banque .....	40

## Annexes

- Annexe 1. Récapitulatif de la conception du projet
- Annexe 2. Description détaillée du projet
- Annexe 3. Coûts estimés du projet
- Annexe 4. Analyse économique
- Annexe 5. Récapitulatif financier
- Annexe 6. Modalités de passation des marchés et de décaissement pour les activités financés par la BIRD
  - Tableau A. Coûts du projet par méthode de passation des marchés
  - Tableau B. Seuils pour le choix des méthodes de passation des marchés et pour l'examen préalable
  - Tableau C. Affectation des fonds du prêt
- Annexe 7. Budget et calendrier d'instruction du projet
- Annexe 8. Documents figurant dans le dossier du projet
- Annexe 9. État des prêts et crédits
- Annexe 10. Le pays en bref

REPUBLIQUE LIBANAISE  
PROJET D'EDUCATION GENERALE

Document d'évaluation du projet  
Region Moyen-Orient et Atrique du Nord  
Secteurs Sociaux

Date : 7 mars 2000	Chef de l'équipe du projet : Benoit Mellor
Directeur des opérations pour le Liban : Inder Sud	Directeur sectoriel : Jacques Baudouy
N° d'identification du projet : 45174-LEB Secteur : éducation	Chef sectoriel : Marlaine Lockheed
Instrument de prêt : Crédit d'investissement sectoriel	COP : Réduction de la pauvreté
	PIC : <input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non

Données relatives au financement du projet  Prêt  Crédit  Garantie  Autre [ à spécifier]

Pour les prêts/crédits/autres :

Montant (USD millions/DTS millions) : USD 56 570 000 (y compris commission d'ouverture)  
 Conditions proposées :  Plusieurs devises  Devise unique, spécifier  
 Diffère d'amortissement (années) : 5  Taux variable standard  Taux fixe  Base LIBOR  
 Durée (années) : 15  
 Commission d'engagement : 0,75 %  
 Commission de service : s.o.

Plan de financement (USD millions) : <sup>a</sup>

Source	Monnaie nationale	Devises	Total
État	12,0	0,7	12,7
CRD <sup>b</sup>	23,1	33,0	56,1
Coopération bilatérale française	0,2	1,9	2,1
<b>Total</b>	<b>35,3</b>	<b>35,6</b>	<b>70,9</b>

Emprunteur : Gouvernement de la République libanaise

Garant : s.o.

Entités responsables : Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports, Centre national de recherche et de développement pédagogiques, Conseil du développement et de la reconstruction

Montant estimé des décaissements

(ex. Banque/USD millions) <sup>c</sup>	2001	2002	2003	2004	2005	2006	TOTAL
Annuel	2,7*	10,0	10,0	13,0	13,0	7,9	56,6
Cumulé	2,7	12,7	22,7	35,7	48,7	56,6	56,6

Période d'exécution du projet : 2001-2006 Date estimative d'entrée en vigueur : 01/06/2000 ; date de clôture : 31/12/2005

*Les chiffres étant arrondis, les totaux ne correspondent pas toujours à la somme exacte de leurs éléments*

*La commission d'ouverture, d'un montant de 0,6 million de dollars, n'est pas incluse dans le plan de financement*

*La commission d'ouverture est incluse dans le décaissement de la première année*

## A. Objectif de développement du projet

### 1. Objectif de développement du projet et indicateurs clés de performance (voir annexe I)

Les *objectifs de développement* du projet consistent à appuyer les efforts entrepris par Le Gouvernement en vue de : i) renforcer les capacités du ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports (MENJS) pour lui permettre de gérer efficacement le secteur de l'éducation ; et ii) restaurer la crédibilité du système d'enseignement public en relevant sa qualité et son efficacité, et en améliorant l'accès à ce système. Le premier objectif nécessite de développer les capacités institutionnelles du MENJS et de rationaliser l'utilisation des ressources et les mécanismes de financement, tandis que le second objectif implique d'améliorer la qualité des établissements scolaires et de l'ensemble du système.

Les *indicateurs clés* qui serviront à mesurer la réalisation de ces objectifs de développement sont les suivants :

Gestion et développement institutionnel : i) Réorganisation du MENJS pour lui permettre de remplir sa mission ; ii) disponibilité en temps voulu de données annuelles précises sur l'éducation ; et iii) élaboration, diffusion et mise en œuvre d'une stratégie nationale à long terme pour le secteur de l'éducation ;

Qualité de l'enseignement : i) Relèvement des taux de réussite à l'issue des classes de 6<sup>e</sup> et 9<sup>e</sup> années ; et ii) réduction de l'écart entre les résultats des écoles publiques et privées.

## B. Contexte stratégique

### 1. Objectif sectoriel de la stratégie d'assistance au pays (SAP) appuyé par le projet (voir annexe I)

Numéro du document : 17153-LE      Date du dernier examen de la SAP : 4 décembre 1997

Les objectifs du projet correspondent à l'axe général de la SAP, tel que celui-ci est énoncé dans le document de novembre 1997, qui consiste à *valoriser les ressources humaines, en axant notamment les efforts sur l'enseignement de base, dont on s'attachera à améliorer la qualité et à favoriser l'expansion*. En mettant l'accent sur les classes allant de la 1<sup>re</sup> à la 9<sup>e</sup> années qui forment l'enseignement de base, en privilégiant des interventions destinées à renforcer la qualité des établissements scolaires et de l'ensemble du système, et en appuyant une expansion sélective du système, le projet s'inscrit dans le droit fil de l'axe stratégique de la SAP.

### 2. Principaux problèmes sectoriels et stratégie du Gouvernement

#### Contexte

Les Libanais ont de tout temps accordé une grande importance à l'éducation et consacré une part significative de leurs ressources publiques et privées à l'instruction de leurs enfants. De ce fait, les indicateurs du développement des ressources humaines du Liban se sont situés jusqu'en 1975 à un niveau supérieur à celui de beaucoup d'autres pays de la tranche inférieure des pays à revenu intermédiaire. Cependant, 17 années de guerre et d'affrontements internes épisodiques se soldent par un lourd bilan : l'exode massif des éléments instruits et qualifiés de la population a appauvri les ressources humaines, les infrastructures physiques ont subi d'immenses dommages, et la qualité des services publics et des services sociaux s'est, dans l'ensemble, fortement dégradée. Les méthodes de gestion en usage, en

particulier dans le secteur public, sont obsolètes. Les indicateurs du développement ont marqué un recul dans les zones rurales et les disparités sociales et géographiques, déjà profondes, se sont accentuées.

Le système éducatif n'est pas mieux loti que les autres secteurs. Beaucoup d'établissements scolaires ont été détruits, ce qui a obligé les autorités locales à mettre en place des solutions provisoires qui ne sauraient perdurer ; le recrutement d'un grand nombre d'enseignants non qualifiés a gonflé les coûts de l'éducation sans en améliorer les résultats ; les programmes scolaires et le matériel pédagogique étaient périmés. Les expédients auxquels il a fallu recourir durant la guerre ont laissé en héritage, à l'issue de celle-ci, une situation non viable à laquelle le nouveau Gouvernement se doit à présent de remédier.

Depuis la fin de la guerre en 1991, le secteur a graduellement retrouvé une part de son dynamisme antérieur. La reconstruction et la réhabilitation des établissements scolaires progressent à un rythme rapide. Des réformes ont été lancées pour améliorer l'administration et la gestion de l'ensemble du système d'enseignement public. Des études ont été entreprises pour évaluer les acquis scolaires.

En conséquence, la situation au Liban connaît aujourd'hui une certaine amélioration, surtout si on la compare avec celle des autres pays de la région : le taux d'alphabétisation des adultes atteignait 85 % en 1997 (contre 65 % en 1972) ; l'enseignement primaire est pratiquement universel ; le taux net de scolarisation dans le cycle secondaire atteint actuellement 50 % et continue de progresser ; et le taux de scolarisation dans le postsecondaire se situe aux alentours de 25 %. En outre, les disparités entre garçons et filles sont faibles à tous les niveaux : d'après une enquête récente du *Consultation and Research Institute* (CRI, 1999), le taux de scolarisation des filles de 12 à 21 ans est même plus élevé que celui des garçons, en particulier dans le secteur public.

Système d'enseignement actuel. Depuis 1994, le système d'enseignement pré-universitaire est structuré comme suit : i) cycle primaire de six ans (pour les enfants à partir de 6 ans) ; ii) cycle « complémentaire » de trois ans ; et iii) cycle secondaire de trois ans. L'enseignement primaire et l'enseignement complémentaire constituent, ensemble, les neuf ans du cycle d'enseignement de base. En outre, la majeure partie des établissements offrent un cycle préscolaire d'une durée de deux ans.

Le système d'enseignement libanais revêt un caractère unique dans la région, dans la mesure où près de 70 % du total des effectifs des classes de la 1<sup>re</sup> à la 12<sup>e</sup> (environ 900 000 élèves) fréquentent des établissements non publics (voir tableau ci-dessous).

EFFECTIFS DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES PUBLICS,  
PRIVÉS ET SUBVENTIONNÉS EN 1997/98

Niveau d'enseignement	Établissements privés	Établissements privés subventionnés (primaire)	Établissements publics	TOTAL
Précolaire, primaire et complémentaire	420 864	106 730	263 572	791 166
Secondaire	47 470	0	39 094	86 564
<b>TOTAL</b>	468 334 (53 %)	106 730 (12 %)	302 666 (35 %)	877 730 (100 %)

Le secteur privé a toujours joué un rôle de pivot dans la fourniture et le financement des services éducatifs au Liban, et ce rôle a été d'autant plus crucial durant la période de guerre. Les ONG existantes ainsi que des opérateurs privés ont comblé le vide laissé par l'affaiblissement du système d'enseignement public. Pour s'efforcer de répondre aux particularismes confessionnels, les communautés religieuses ont maintenu chacune son propre système d'enseignement ; ainsi, il n'était (et n'est toujours) pas rare de voir différentes écoles desservir une même zone. L'enseignement privé, subventionné ou non, est extrêmement hétérogène : il se compose d'établissements très divers qui poursuivent des objectifs distincts et dont les résultats diffèrent considérablement en tous points de vue.

Avec le retour à une situation plus stable, la pression sur les établissements (et sur les fonds) publics augmente. D'après les données de ces dernières années, un nombre croissant d'enfants passent de l'enseignement privé à l'enseignement public, en particulier dans les classes post-primaires.

Bien que le Liban ait déjà accompli des efforts remarquables pour se relever de la guerre, la reconstruction est encore loin d'être achevée. Il reste d'immenses problèmes, qui tiennent non seulement à l'insuffisance des infrastructures et au manque de qualification et de motivation du personnel enseignant, mais aussi à l'instauration de pratiques qui vont à l'encontre d'une bonne gouvernance et d'une gestion appropriée.

### Principaux problèmes sectoriels

Les deux grands problèmes sectoriels sont : i) la faiblesse des capacités institutionnelles et de gestion ; et ii) la faiblesse de l'efficacité et de la qualité de l'enseignement.

Très peu de données démographiques et socio-économiques sont disponibles ; la Constitution établissant un lien entre les résultats des recensements et la composition du Gouvernement, aucun recensement officiel n'a eu lieu depuis 1932. L'étude des conditions socio-économiques et des disparités régionales est délicate sur le plan politique ; en outre, les compromis politiques ont des répercussions sur la gestion du secteur, au sein duquel les postes de cadres et de techniciens sont attribués sur la base de l'affiliation politique et religieuse.

Hormis quelques études sur des aspects spécifiques, on ne dispose d'aucune analyse sectorielle globale du système éducatif jusqu'en 1997. En septembre 1993, la Banque, en collaboration avec le ministère des Finances, a réalisé un examen des dépenses publiques des secteurs sociaux, incluant l'éducation et la formation. Bien qu'axé sur les coûts et le financement du système, cet exercice a aidé à identifier les problèmes critiques du secteur de l'éducation. Plusieurs études entreprises dans le cadre de la préparation du projet ont permis d'acquies une meilleure connaissance du secteur (notamment en ce qui concerne les problèmes liés au corps enseignant et les obstacles à la scolarisation).

#### a) **Faiblesse des capacités institutionnelles et des capacités de gestion**

*Une base de données fragmentaire.* Le manque de données affecte sérieusement la gestion au jour le jour du secteur public, ainsi que la planification et la budgétisation. Ce problème se pose non seulement au niveau central, mais aussi au niveau des régions (*mohafaza*), des districts (*caza*) et des établissements scolaires, car il n'a guère été possible de collecter systématiquement des données et de planifier à long terme durant les années de guerre. Faute de données issues d'un recensement, pour établir les statistiques les plus élémentaires sur l'éducation (taux net de scolarisation, par exemple), il faut procéder à l'extrapolation des informations obtenues par des enquêtes. Souvent, les statistiques utilisées par les différents services et organismes ne concordent pas. On manque aussi d'éléments relatifs à l'évaluation des acquis scolaires. Même lorsque ces données existent, elles ne sont pas facilement partagées. Les données sur le secteur privé sont les moins fiables de toutes.

*Manque de personnel administratif qualifié.* Le manque de personnel administratif véritablement qualifié au sein du MENJS est d'autant plus frappant que les compétences abondent dans le secteur privé. En raison des difficultés rencontrées pour élaborer et établir un cadre stratégique durant les années de guerre, la gestion du secteur a revêtu un caractère ponctuel et empirique, au gré de l'évolution rapide des événements politiques. La pléthore d'agents non qualifiés pour des tâches administratives au sein du MENJS et l'absence de délimitation claire des responsabilités entre de multiples unités dont les activités se chevauchent (et qui se font souvent concurrence au lieu de se concerter) sont les conséquences de cette période, dont les effets se font malheureusement encore sentir aujourd'hui. Malgré la cessation des hostilités, le système d'enseignement public demeure incapable de recruter et de retenir des agents hautement compétents, en grande partie du fait de la force d'attraction d'un secteur privé dynamique. Cette situation est aggravée par le bas niveau des salaires et les perspectives limitées de promotion dans le secteur public. Bien que les professionnels du Ministère soient recrutés sur concours et que la plupart aient une expérience de l'enseignement, ils ne sont ni formés ni préparés pour assumer des tâches administratives, et encore moins des responsabilités de gestion. En outre, les recrutements et les promotions des cadres supérieurs et intermédiaires se font encore largement sur la base de l'appartenance religieuse.

*Distribution inégale et surplus de personnel enseignant.* Face aux mouvements de population, voyant les zones durement touchées durant la guerre, les autorités locales ont été souvent amenées à recruter des enseignants non qualifiés dans ces zones, tandis que le Ministère devait assurer aux enseignants déplacés un emploi dans leur nouveau lieu d'installation (62 % des enseignants sont des femmes). Ces politiques, nécessaires en temps de guerre, ne se justifient plus actuellement ; pourtant, le legs des décisions passées, le besoin de la totalité des 40 000 enseignants actuellement employés, dont beaucoup n'ont plus de poste (mais continuent d'être payés) ; certains se trouvent dans des zones où il existe déjà un excédent d'enseignants (ainsi, le rapport moyen élèves/enseignant dans le présecondaire est de 9:1, et il est inférieur à 5:1 dans six des 26 *cazas*), tandis que d'autres zones sont fortement sous-desservies. Cependant, beaucoup d'enseignants auraient besoin d'un sérieux recyclage pour pouvoir aborder les nouveaux programmes qui ont été récemment introduits.

*Absence de fonctions de formulation de politiques, de planification stratégique et de réglementation au niveau central.* Alors que certaines des unités du MENJS ont des responsabilités qui se chevauchent, des fonctions importantes font défaut au sein du Ministère ; en particulier, celui-ci ne possède pas d'unité de planification stratégique ni de service chargé d'organiser la rentrée scolaire, en établissant des prévisions des effectifs d'élèves et en prenant les décisions d'investissement et de recrutement que cela implique.

Le Centre national de recherche et de développement pédagogiques (CRDP), créé en 1971, est un organisme public jouissant d'une autonomie administrative et financière sous la tutelle du ministre de l'Éducation. Chargé des affaires pédagogiques, il a mis en œuvre la réforme récente des programmes scolaires et a élaboré et produit les manuels correspondants. Il organise la formation initiale et permanente des enseignants, et élabore des outils d'évaluation. Enfin, il mène des recherches et assure une large partie de la collecte des données sur le secteur. Cependant, jusqu'à récemment, la collaboration entre le MENJS et le CRDP a été inégale.

Idéalement, une planification stratégique à long terme du secteur, et sa contextualisation dans la situation macroéconomique, devrait découler de la collaboration entre le MENJS et le CRDP. Dans les faits, cette planification n'a pas lieu ; la nécessité de cette fonction n'a d'ailleurs été reconnue que très récemment. La planification financière, en particulier, fait défaut. En outre, il n'existe pas de suivi de l'ensemble du secteur de l'éducation (privé, privé subventionné et public) ; or, un ministère de l'Éducation qui n'est au fait que des affaires d'un tiers de la population scolaire du pays ne saurait remplir son rôle réglementaire. Il est vrai qu'il existe des réticences à une « immixtion » du secteur public dans les deux autres secteurs ; cependant, cette résistance ne vient pas seulement de l'aspect politique de la réglementation, mais aussi du fait que le MENJS, avec sa structure actuelle, est dans l'incapacité évidente de remplir cette fonction.

*Forte centralisation de la gestion du secteur.* Peut-être à cause de la dimension réduite du pays, le secteur de l'enseignement public est relativement centralisé au Liban. L'autorité est exercée centralement, bien que quelques responsabilités soient à présent déléguées aux six directions régionales. Au niveau des établissements scolaires, les directeurs n'ont bénéficié d'aucun recyclage durant les 20 dernières années et ils n'ont que peu d'occasions de prendre des décisions, tant sur le plan financier que sur le plan administratif. Enfin, les parents ne sont guère impliqués (si ce n'est pour payer les frais de scolarité et mobiliser des ressources supplémentaires), et les associations de parents d'élèves et d'enseignants ainsi que les conseils scolaires sont généralement inactifs. L'idée que les conseils scolaires puissent exercer une quelconque autorité se heurte encore à des résistances. Hormis les grandes organisations religieuses (Makasset, associations catholiques, etc.) qui gèrent leurs propres écoles, même les ONG qui jouent un rôle actif dans les secours d'urgence et l'aide humanitaire n'interviennent pas encore de manière significative dans l'éducation, en particulier au niveau des écoles.

*Niveaux élevés des dépenses, mais inégalité d'accès à l'éducation.* Les dépenses nationales consacrées à l'éducation au Liban figurent parmi les plus élevées du monde (9 % du PIB), mais 60 % viennent de sources privées. En moyenne, un ménage libanais dépense 12 % de son budget pour scolariser un enfant dans l'enseignement primaire. Les taux de scolarisation varient en fonction de la région géographique et l'enquête récente du CRI indique qu'ils varient aussi fortement en fonction du niveau de revenu : 78 % de la population de 3 à 22 ans fréquentent des établissements d'enseignement, mais il existe un écart de 12 points entre les enfants des catégories aux revenus les plus faibles (moins de 330 dollars) et ceux des catégories aux revenus les plus élevés (plus de 1 600 dollars). L'écart est inférieur à 5 % chez les enfants du primaire, mais atteint 13 % chez le groupe de 13-14 ans et 30 % chez le groupe de 15-16 ans. Il est plus prononcé au sein du secteur privé. Il n'est pas surprenant de constater que la proportion d'élèves d'âge supérieur à la normale augmente en fonction de la diminution des revenus des ménages : partant de 28 % chez les familles les plus aisées, elle atteint 53 % chez celles qui ont les revenus les plus faibles ; le taux moyen de passage en classe supérieure est de 83 % pour les enfants les plus pauvres, mais de 93 % pour les plus riches. De même, les enfants non scolarisés se rencontrent principalement dans les régions les plus défavorisées et chez les ménages pauvres.

Les coûts directs et indirects de l'éducation, même dans l'enseignement de base public, sont relativement élevés et représentent un obstacle financier important. Les coûts directs, tels que les droits d'inscription annuels, le coût des manuels et celui de l'uniforme exigé de tous les enfants dans les écoles publiques, peuvent être d'un niveau prohibitif. Il faut également tenir compte des coûts indirects, y compris le coût d'opportunité de la scolarisation (si les revenus sacrifiés sont pratiquement nuls pour les enfants appartenant à des familles riches qui n'ont généralement pas besoin du travail de leur progéniture, ils peuvent être importants pour les familles moins aisées).

En dehors des salaires, l'Etat n'assure pas le financement des dépenses de fonctionnement des établissements d'enseignement publics. En fait, ces établissements doivent verser au Trésor 10 % des droits de scolarité qu'ils perçoivent. Il en résulte un système socialement régressif : les directeurs des écoles publiques ne peuvent dispenser les élèves nécessiteux du paiement des droits de scolarité, puisque la part de ceux-ci qu'ils conservent est le seul moyen dont ils disposent pour financer les dépenses de fonctionnement autres que les salaires. Les communautés aisées sont mieux à même que les autres de payer les droits de scolarité et leurs comités de parents d'élèves parviennent à mobiliser régulièrement des fonds supplémentaires pour couvrir les dépenses de fonctionnement. En revanche, dans les communautés où la majorité de la population est pauvre, les directeurs d'établissement ne peuvent compter sur ce type de contributions. Ainsi, les communautés pauvres se trouvent doublement pénalisées : d'une part, à cause du niveau élevé des coûts directs de l'éducation (jusqu'à 90-150 dollars par enfant et par an) et, d'autre part, du fait que la totalité des dépenses de fonctionnement autres que les salaires, ainsi que la plupart des ressources destinées à améliorer la qualité de l'enseignement, doivent être financées par les contributions locales.

La sélection opérée par le niveau de revenu est plus prononcée dans les écoles privées, en particulier celles du secteur non subventionné, où les frais de scolarité sont nettement plus élevés. Même dans le secteur privé subventionné dont l'enseignement est censé être « gratuit », beaucoup d'établissements se voient obligés de percevoir des droits. Cependant, on peut constater que les réseaux de solidarité confessionnels interviennent de plus en plus pour permettre à des enfants de familles pauvres de fréquenter des écoles privées quand les parents n'ont pas les moyens d'en payer les frais d'inscription. Néanmoins, cette voie de secours ne suffit pas à empêcher la migration des établissements privés vers les établissements publics qui est actuellement observée.

*Un système complexe de subventions et d'aides.* Tandis que les établissements publics ne reçoivent aucune aide de l'État pour couvrir leurs dépenses de fonctionnement autres que salariales, les écoles privées subventionnées bénéficient d'une subvention encadrée sur la base du nombre de leurs élèves et destinée à financer une partie des salaires des enseignants. Globalement, ces subventions représentent 5 % du budget ordinaire du MENJS. Étant donné la modicité de cette aide, les opérateurs d'écoles privées ont demandé et obtenu l'autorisation de mobiliser des ressources financières supplémentaires.

Quelque 25 % des élèves ont droit à une bourse parce qu'ils sont soit des enfants de fonctionnaires (environ 19 % des effectifs scolaires), soit des enfants de salariés du secteur privé qui cotisent au régime de sécurité sociale. Dans l'un et l'autre cas, le montant de la bourse dépend du montant des frais de scolarité, ce qui incite fortement les parents à inscrire leurs enfants dans l'école privée la plus coûteuse qu'ils puissent se permettre. Ce système exclut les enfants des ménages appartenant au secteur non salarié qui, à côté d'une minorité d'entrepreneurs indépendants aisés, compte une majorité de travailleurs vulnérables.

#### b) Manque d'efficacité interne et de qualité de l'enseignement public

*Faible niveau de performance.* Malgré l'importance des dépenses consacrées à l'enseignement public, tout le monde s'accorde à reconnaître que les résultats scolaires sont plus faibles dans les établissements publics que dans les établissements privés, les établissements subventionnés se situant en position intermédiaire<sup>1</sup> (la qualité de l'enseignement public est généralement jugée meilleure dans le cycle secondaire que dans le cycle primaire). L'efficacité interne est faible : en 1995/96, les taux globaux de redoublement étaient de 13 % dans le primaire, 14 % dans le cycle complémentaire et 10 % dans le secondaire. Ces taux ne s'éloignent pas fortement des normes internationales, mais il convient de souligner à quel point ils diffèrent d'un type d'établissement à un autre : dans les écoles publiques, ils sont respectivement de 28, 24 et 18 %, contre 5, 8 et 5 % dans les écoles privées et 12 % dans les écoles privées subventionnées<sup>2</sup> (statistiques du CRDP). En 1995/96, les redoublants au niveau du primaire représentaient 28 % des effectifs dans les écoles publiques, contre 12 % dans les écoles subventionnées et 5 % dans les écoles privées (la moyenne pour la tranche inférieure des pays à revenu intermédiaire se situant à 6,6 % en 1994). Ces taux de redoublement élevés se traduisent par des taux de rétention importants : il est estimé dans l'étude du CRI qu'en 1997/98, 20 % des élèves des écoles primaires privées étaient d'un âge supérieur à la normale, contre 35 % dans les écoles subventionnées et 55 % dans les écoles primaires publiques. Les taux d'abandon ne sont pas moins préoccupants : la même étude indique que, pour l'ensemble des cycles, les taux d'échec atteignent 23 % dans les établissements publics, 10 % dans les établissements subventionnés et 5 % dans les établissements privés. En outre, d'après des données de l'UNESCO, environ 35 % des jeunes de 15 à 19 ans ne sont pas scolarisés, avec de fortes disparités régionales autour de cette moyenne.

D'après l'évaluation entreprise par le CRDP en 1994/95 pour les élèves de la 4<sup>e</sup> année, le taux de passage en classe supérieure était de 65 % pour l'ensemble des secteurs, avec de fortes variations entre ceux-ci : il se chiffrait à 50 % dans le secteur public, contre 77 % dans le secteur privé, le secteur subventionné se trouvant ici encore en position intermédiaire avec un taux de 65 %. La validité de cette évaluation a été mise en question, mais l'étude du CRI sur les taux d'échec scolaire fait ressortir des schémas similaires.

<sup>1</sup> En revanche, les avis divergent en ce qui concerne l'ampleur de l'écart, car il n'existe aucun outil d'évaluation efficace. Dans le cadre du projet, un outil sera élaboré pour combler cette lacune.

<sup>2</sup> Les écoles privées subventionnées existent uniquement dans le cycle primaire.

La médiocrité de ces résultats peut être attribuée à la faible qualité des ressources qui s'ont évanouies et après.

*Insuffisance des infrastructures.* Les locaux des établissements scolaires, ayant subi énormément de dommages durant la guerre, les autorités locales ont dû louer des maisons et convertir en écoles des bâtiments construits pour d'autres usages. De ce fait, on a eu tendance à implanter les établissements scolaires là où des locaux étaient disponibles, plutôt que dans les endroits où il y avait le plus de demande : dans six cas, 50 % des écoles comptent moins de 50 élèves. La qualité des bâtiments est des plus variables : si ce sont parfois des locaux construits spécialement pour être loués à des écoles, dans d'autres cas, on a réaménagé des étages au sein d'immeubles résidentiels. Beaucoup d'écoles sont dans un état de complète décrépitude, surpeuplées et/ou localisées sur un site dangereux. Quelque 24 % des établissements ont un système d'alimentation en eau défectueux. Dans un établissement sur cinq, il n'y a pas de système d'évacuation des eaux usées ou, s'il existe, il ne fonctionne pas, ce qui a des implications particulièrement négatives pour les jeunes adolescentes. Environ 60 % des établissements n'ont pas de véritable terrain de jeux (chiffres du CRDP).

*Qualifications insuffisantes des enseignants.* Malgré l'excédent global d'enseignants au sein du système d'enseignement public, on constate d'importants déséquilibres quantitatifs et qualitatifs dans la dotation au sein des établissements et d'un établissement à un autre. La majorité des enseignants ne sont pas qualifiés, enseignent des matières pour lesquelles ils ne sont pas certifiés, ou n'ont reçu aucune formation pédagogique. Pour la plupart, ils saisissent encore mal les objectifs de la réforme des programmes scolaires et ne possèdent pas les compétences requises pour enseigner les nouveaux programmes et se servir des méthodes pédagogiques modernes que ceux-ci impliquent. L'enseignement demeure directif et traditionnel, les enseignants n'étant généralement pas préparés à utiliser de manière interactive les ressources pédagogiques et les technologies existantes ou nouvelles. Dans ces conditions, les effets positifs potentiels de la réforme sont considérablement affaiblis.

*Insuffisance des systèmes d'examen et d'évaluation.* Les acquis scolaires n'ont pas fait l'objet d'un suivi systématique au cours des deux dernières décennies, et l'on n'a mis en place aucun processus adéquat pour les évaluer et prendre des mesures correctives au niveau des établissements. Si le système des examens officiels (comportant deux examens principaux à la fin de la 9<sup>e</sup> et de la 12<sup>e</sup> années) fait actuellement l'objet d'une révision, il n'est pas certain qu'à l'issue de cet exercice, les examens seront suffisamment bien harmonisés avec les nouveaux programmes. Les enseignants ne reçoivent guère de soutien en classe de la part des enseignants qui ont davantage d'ancienneté ou des directeurs d'établissement ; l'aide dont ils peuvent bénéficier de la part des inspecteurs (dont c'est la fonction) est encore plus limitée, car ceux-ci ont à s'occuper d'un grand nombre d'établissements. Les conseillers pédagogiques nouvellement recrutés ne suffisent pas à couvrir tous les établissements et travaillent dans un vide réglementaire, leur statut légal et leurs responsabilités n'étant pas encore officiellement définis. Aussi, bien que la médiocrité des résultats et les taux élevés d'abandon scolaire et de redoublement aient été signalés de manière répétée dans des études récentes, les efforts visant à résoudre ces problèmes demeurent épars et fragmentaires.

*Manque de moyens pédagogiques modernes.* La guerre a aussi sévèrement affecté la disponibilité de matériel pédagogique et d'équipements. Ce n'est que depuis le début des années 90 que les pouvoirs publics ont été en mesure de prêter attention à la réforme des programmes d'enseignement, dont le besoin se faisait grandement sentir, ainsi qu'à la révision des manuels scolaires qui devait l'accompagner. Les livres de lecture et auxiliaires pédagogiques font défaut dans les zones les moins favorisées (comme cela a été mentionné plus haut, le coût des manuels et du matériel est soit payé directement par les élèves, soit couvert par les droits d'inscription). Si le MENJS reconnaît l'importance des technologies modernes pour préparer la future force de travail à assumer son rôle au sein d'une économie globale, les moyens requis

n'ont pas encore été mis en place. La majorité des établissements scolaires n'est pas encore passée à l'informatique, ce qui s'explique en partie par le manque d'ordinateurs, de conditions appropriées (sécurité, climatisation, alimentation électrique fiable) et d'enseignants qualifiés.

### Stratégie du Gouvernement

#### a) Période de l'après-guerre jusqu'en 1998

La priorité du Gouvernement dans le secteur de l'éducation immédiatement après la guerre a consisté à juste titre à reconstruire et à réhabiliter les écoles publiques endommagées, tâche qui a été assumée principalement par le Conseil du développement et de la reconstruction (CDR) : entre 1992 et 1997, celui-ci a remis en état ou reconstruit 370 établissements scolaires.

Après avoir mis en chantier les travaux de réhabilitation physique qui revêtaient un caractère d'urgence, le Gouvernement, conscient de la nécessité de relever la qualité de l'enseignement au sein des établissements publics, a pris une série de mesures à cet effet :

- En 1993, reconnaissant l'absence d'une politique générale de l'éducation et l'importance de celle-ci pour promouvoir une identité nationale plus cohésive, le Gouvernement a créé une commission interministérielle chargée de définir des orientations générales pour le secteur. Le premier objectif identifié consistait à « affermir l'appartenance nationale et la cohésion sociale parallèlement à l'ouverture spirituelle et culturelle, à travers une révision des programmes ».
- Un an plus tard, le CRDP a publié le Plan de redressement pédagogique du Liban, qui visait à restructurer le système éducatif. Ce plan de 10 ans, couvrant pratiquement tous les domaines du secteur de l'éducation (hormis la construction des bâtiments scolaires), soulignait la nécessité de nouveaux programmes à tous les niveaux, depuis la maternelle jusqu'à la fin du secondaire, et mettait l'accent sur l'acquisition des connaissances, l'enseignement technique et préprofessionnel, et la familiarisation avec l'informatique. Le MENJS a ensuite lancé une réforme des programmes scolaires en collaboration étroite avec les principaux établissements privés du pays. Sous la responsabilité générale du CRDP, on a commencé à mettre en place progressivement les nouveaux programmes et à produire des manuels adéquats.
- Le Gouvernement a engagé d'autres initiatives : i) le système a été restructuré en quatre cycles de trois ans chacun, qui assurent neuf années d'éducation de base (six années d'enseignement primaire et trois années d'enseignement complémentaire), suivies de trois années d'enseignement secondaire ; ii) le CRDP a entrepris de former l'ensemble des enseignants aux nouveaux programmes scolaires et aux outils qui l'accompagnent ; iii) il est en train de réviser les examens afin de les harmoniser avec les nouveaux programmes ; et iv) des études ont été commencées sur certaines classes afin de mesurer les résultats scolaires.
- Parallèlement, le Gouvernement a lancé une réforme de l'ensemble de la fonction publique sous la direction du Secrétariat d'État à la Réforme Administrative (SERA) et avec l'aide de la Banque. Le SERA a notamment pour mission de : i) réviser les organigrammes et les fonctions des différents ministères ; ii) créer les conditions requises pour attirer des fonctionnaires compétents en alignant les salaires sur ceux du secteur privé, tout en réduisant les sureffectifs ; iii) simplifier les pratiques bureaucratiques ; et iv) standardiser et informatiser les procédures administratives. Étant donné la pléthore de ses effectifs, le MENJS aurait dû être l'un des principaux bénéficiaires de cette réorganisation. Cependant, le travail du SERA ne progresse que très lentement, ce qui s'explique en partie par le manque de volonté politique, les difficultés de coordination et la nature très sensible des

problèmes de personnel qui doivent être résolus.

- En mai 1996, le Gouvernement a organisé la première conférence nationale sur l'éducation en vue de définir les priorités de ce secteur et de profiter de l'occasion pour sensibiliser les parties prenantes internes et externes, ainsi que les partenaires au développement. Une requête a été soumise à la Banque un an plus tard.
- La même année, le Parlement a adopté une loi rendant l'enseignement primaire gratuit et obligatoire jusqu'à l'âge de 12 ans. Si elle peut apparaître comme un accomplissement mineur, cette loi devrait permettre de limiter le travail des enfants et il pourrait en résulter une demande accrue de places dans les écoles. Une deuxième loi est en préparation pour prolonger la scolarité obligatoire jusqu'à l'âge de 15 ans.
- En 1997, un projet d'appui au développement de l'enseignement de base a été lancé avec l'aide du PNUD. Ce projet, qui est exécuté par l'UNESCO, vise à renforcer les capacités nationales en matière de planification et de gestion de l'éducation (SIGE, carte scolaire, formation, suivi et évaluation, etc.) et à assurer l'accès de tous les enfants à un enseignement de base de qualité. En outre, il met l'accent sur les zones défavorisées, les enfants ayant des besoins spéciaux, l'amélioration de la qualité de l'enseignement de base, ainsi que la mise en œuvre de la scolarité primaire obligatoire.

#### b) Évolution depuis 1998

L'arrivée d'une nouvelle équipe au Gouvernement à la fin de 1998 semble ouvrir de nouvelles perspectives pour le Liban, et plus particulièrement pour l'éducation. Les premiers signaux sont très encourageants :

- i) le nouveau Gouvernement a confirmé que ses grandes priorités sont la justice sociale et la lutte contre la pauvreté, et il a placé l'éducation au cœur de sa stratégie ;
- ii) les trois sous-secteurs de l'éducation (enseignement pré-universitaire, enseignement supérieur, enseignement technique et professionnel) ont été réunis sous la tutelle d'un même ministère, ce qui devrait faciliter l'adoption d'une approche globale vis-à-vis de l'éducation ;
- iii) le Gouvernement a affirmé sa volonté de rationaliser l'administration publique ; il entend redynamiser celle-ci et améliorer la gestion de son personnel, en relançant le programme du SERA qui marquait le pas ;
- iv) les dépenses publiques font l'objet d'un examen rigoureux et la gestion budgétaire retient particulièrement l'attention ; bien qu'il en résulte une extrême circonspection, et même le blocage de certaines dépenses nécessitant une décision, cela permet de rationaliser l'utilisation des ressources.

En outre, la préparation du présent projet a non seulement permis de réaliser des études de qualité sur un certain nombre d'aspects critiques, mais a stimulé la coopération entre les différents services et l'adoption d'une vision sectorielle plus globale.

Cette évolution est à mettre en relation avec plusieurs événements récents : i) sévérité des contraintes budgétaires, aggravées par la base restreinte des recettes publiques et par le fardeau croissant du service de la dette ; ii) sentiment général d'une aggravation de la pauvreté, confirmée par une enquête

d'après laquelle 40% des ménages vivent avec moins de 550 dollars par mois, et l'immigration des élèves des établissements privés vers les établissements publics (environ 21 000 par an), tout étant que les parents ne sont plus en mesure de payer les frais d'inscription des écoles privées.

### c) **Elaboration d'un cadre stratégique**

Face à ces défis, le MENJS a reconnu la nécessité d'élaborer une stratégie globale à long terme. Cependant, avec les capacités limitées dont il dispose actuellement, notamment dans les domaines de la formulation de politiques et de la planification, il ne pourra accomplir cette tâche ni aisément ni rapidement. D'ailleurs, l'expérience d'autres pays montre que l'élaboration d'une stratégie nationale implique un long processus, qui exige non seulement des expertises techniques, mais aussi des consultations approfondies avec les parties prenantes ainsi qu'une sensibilisation politique appropriée. C'est pourquoi le Ministre a créé en octobre 1999 une commission nationale chargée d'établir cette stratégie. La commission se compose de 20 membres représentant les principaux acteurs de la sphère de l'éducation au Liban. Elle a commencé à se réunir et a nommé une sous-commission comprenant environ six membres, qui doit préparer les travaux de l'organe national. Une unité de planification stratégique sera mise en place au sein du MENJS pour apporter un appui technique à cette commission.

La stratégie sera articulée autour de deux axes principaux : le premier englobera l'ensemble du secteur, tandis que le second se limitera au secteur public en tant que prestataire de services, financier et, à un stade ultérieur, régulateur. Dans l'un et l'autre cas, il s'agira de définir les résultats attendus dans les domaines suivants, en établissant des objectifs mesurables pour l'ensemble du système éducatif : taux de scolarisation, degré et modalités de sélection d'un cycle à un autre, répartition entre les principales branches de l'enseignement, types de résultats et acquis scolaires. L'une des tâches cruciales consistera à réaménager les mécanismes financiers du secteur, en s'attachant à fournir des incitations qui répondent à des objectifs de justice sociale et d'efficacité. Deux aspects essentiels et interdépendants devront être résolus : i) l'organisation du financement du secteur public et du secteur subventionné, afin de donner aux établissements scolaires les moyens de fonctionner et d'atteindre de bons résultats ; et ii) la mise en place d'un mécanisme de recouvrement des coûts, accompagné d'un dispositif de bourses, pour assurer la viabilité du système tout en éliminant les obstacles financiers à la scolarisation. Parallèlement, on étudiera les mesures à prendre afin que les établissements scolaires n'aient plus à dépendre des contributions des parents pour les dépenses de fonctionnement autres que les salaires et qu'ils soient tous assurés d'un financement minimum leur permettant de disposer de moyens pédagogiques de qualité.

### **3. Problèmes sectoriels visés par le projet et choix stratégiques**

Parallèlement au processus de concertation que le Ministère a engagé en vue de formuler une stratégie à long terme pour l'éducation nationale, il importe de prendre un certain nombre de mesures immédiates pour aller de l'avant sans préjuger des résultats de ce processus. Le choix opérationnel qui a présidé à la préparation du présent projet a donc consisté à privilégier des mesures immédiates qui visent à poursuivre la reconstruction du secteur tout en jetant des fondements pour une série d'opérations ultérieures et en appuyant l'élaboration de la stratégie. Cette dernière servira de cadre pour entreprendre les réformes futures et pour coordonner l'action des partenaires au développement.

Étant donné l'ampleur, la diversité et la gravité des problèmes à résoudre (qui sont typiques d'une situation d'après-guerre), mais aussi leur interdépendance, l'équipe chargée de préparer le projet a choisi d'agir simultanément sur plusieurs fronts, comme le souhaitait le Gouvernement. C'est pourquoi, sur la plupart des aspects identifiés plus haut, l'action menée par le projet revêtira des degrés d'intensité variables. Cette approche se démarque radicalement de celle qui a été adoptée dans le passé, où les pouvoirs publics ont souvent agi de manière isolée et sans tenir compte de la nécessité d'inclure les

autres acteurs concernés au sein du ministère et en dehors.

Compte tenu de la nature limitée des ressources et des capacités d'exécution, le projet appuiera des interventions de manière sélective. Lorsque les conditions suivantes seront réunies : i) urgence réelle ; ii) aucun risque d'aller à l'encontre des recommandations de la future stratégie ; iii) accord sur le processus à suivre et les résultats attendus ; et iv) disponibilité d'expertises, les interventions seront de grande envergure et intensives (par exemple, pour la collecte des données et la mise en place d'un SIGE). Dans les autres cas, s'il s'agit de questions encore trop sensibles et qu'il reste à trouver des solutions de compromis, les interventions auront un caractère préliminaire, seront destinées à jeter les fondements d'actions futures et revêtiront la forme d'expérimentations ou d'études opérationnelles (par exemple, pour le transfert de responsabilités aux régions et aux établissements scolaires), afin de contribuer au processus d'élaboration d'une stratégie. Enfin, la conception du projet prévoit un échelonnement des interventions, de façon à ne pas submerger une administration déjà fragile (par exemple, pour les travaux de construction).

Les interventions du projet seront axées sur les aspects suivants :

a) Faiblesse des capacités institutionnelles et des capacités de gestion

Pour assurer le redressement du système, il importe de renforcer la gestion du secteur de l'enseignement public. Les faiblesses qui existent au sein du MENJS font obstacle aussi bien à la reconstruction d'un secteur public efficace qu'à l'émergence d'une direction politique réelle, capable d'établir des règles pour l'ensemble du secteur.

- i) Faiblesse des capacités de gestion et de formulation de politiques. Le manque de données fiables sur le nombre d'élèves, les ressources et les résultats scolaires, la lenteur du processus de collecte et de transmission des données, et les contraintes limitant leur diffusion à tous les agents concernés constituent de sérieux obstacles à la cohérence des décisions. Le PEG visera donc à améliorer la situation dans ce domaine, qui conditionne les autres réformes du système.
- ii) Structures organisationnelles bureaucratiques, absence de personnel qualifié ou formé aux méthodes modernes, conservatisme. Tous ces facteurs s'opposent à ce que le Ministère puisse gérer efficacement les établissements publics et servir d'arbitre en dernier ressort dans la sphère de l'éducation nationale. Le PEG engagera une série de réformes en vue d'améliorer l'efficacité à tous les niveaux de l'administration.
- iii) L'administration centrale ayant perdu le contrôle des recrutements, des affectations et des mutations d'enseignants, il existe aujourd'hui un excédent global d'enseignants auquel s'ajoutent d'importants déséquilibres quantitatifs et qualitatifs dans leur répartition entre les différentes régions et entre les établissements. La distribution géographique des établissements est erratique et bon nombre d'entre eux sont de dimension trop petite pour être viables. Si beaucoup de ces problèmes nécessitent des mesures ultérieures de la part d'autres ministères (notamment le SERA et le ministère des Finances), le PEG appuiera la mise en œuvre d'un plan de rationalisation du personnel et des infrastructures.
- iv) Le manque de responsabilité et de transparence au sein des établissements scolaires ne favorise pas l'introduction d'idées novatrices et n'encourage pas à améliorer les normes et la qualité de l'enseignement. Il tend, au contraire, à démoraliser les enseignants

compétents et les directeurs d'établissement. Il faudra du temps pour résoudre ce type de problèmes, car il s'agit d'une question de comportement; en outre, la décentralisation suscite un certain scepticisme. Il est donc prévu de mettre en place une opération pilote pour tester des initiatives au niveau de l'établissement et tirer des leçons de l'expérience.

- v) Inadéquation des mécanismes financiers. D'après les données disponibles, le coût de la scolarité, même dans les établissements publics, est souvent trop élevé pour les familles pauvres. Dans le même temps, le système des bourses encourage les chefs de famille salariés à revenu intermédiaire à envoyer leurs enfants dans des écoles privées. Il apparaît également que le système des subventions accordées aux écoles privées gratuites n'est pas entièrement satisfaisant. Les autorités commencent à prendre conscience de ces problèmes; mais il s'agit de questions sensibles, qui font intervenir des enjeux politiques et sont susceptibles d'exercer des effets sur la politique budgétaire. Il est donc prévu que le projet finance une étude opérationnelle visant à déterminer plus précisément les facteurs qui influent sur la scolarisation. Sur la base des résultats obtenus, un plan d'action sera élaboré en vue d'éliminer les obstacles financiers. Cette étude portera sur l'ensemble du secteur et envisagera les options s'offrant pour un subventionnement ciblé des écoles privées.

b) Faible niveau de performance

De manière générale, mais surtout au niveau de l'enseignement de base, les établissements publics ont des résultats inférieurs à ceux des établissements des deux secteurs privés, tant sur le plan de l'efficacité interne que du niveau d'instruction. Afin de redynamiser le secteur public, le PEG appuiera les efforts du Ministère visant à améliorer la qualité de l'enseignement.

- i) Infrastructures inadéquates. Le manque d'écoles situées à une distance raisonnable ou offrant un enseignement répondant à des normes minimales pénalise surtout les enfants des segments les plus vulnérables de la population: c'est-à-dire généralement ceux qui vivent dans des zones rurales isolées et pauvres, ou dans des quartiers urbains et périurbains densément peuplés. Cette situation entretient aussi l'idée que les écoles publiques sont des établissements de second ordre. Le PEG appuiera donc l'extension et la réhabilitation d'écoles publiques dans des zones sous-servies. Cette intervention visant à relever la qualité des établissements contribuera aussi à une plus grande justice sociale en assurant un enseignement public d'un niveau acceptable là où il n'existe aucune autre option pour les personnes les moins favorisées.
- ii) Méthodes d'enseignement périmées. En 1996/97, 40 % du personnel des établissements scolaires (au sein duquel les enseignants représentent 90 %) du niveau présecondaire n'étaient titulaires que du baccalauréat ou d'un diplôme inférieur; ces enseignants n'ont pas reçu la formation initiale requise pour dispenser un enseignement de qualité. Un tiers d'entre eux seulement ont été formés dans une école normale. En outre, 56 % des enseignants de ce niveau étant âgés de 40 ans ou plus, leurs méthodes ont toutes les chances d'être en grande partie périmées. Quelle que soit leur formation initiale, les enseignants ne sont pas bien préparés pour enseigner les nouveaux programmes avec des méthodes novatrices. Aussi le PEG visera-t-il à intensifier la vaste campagne que le Gouvernement a lancée en vue de former les enseignants aux nouveaux programmes et aux approches pédagogiques modernes.
- iii) Faiblesse de l'encadrement et de l'évaluation du personnel enseignant. Les enseignants

ne peuvent pas compter sur un système de soutien et d'encadrement dans leur travail en classe. Or, les nouveaux programmes, qui nécessitent davantage de participation de leur part, rendront cet appui plus nécessaire que jamais. De même, il n'existe pas de mécanisme unifié pour permettre à l'administration de suivre et d'évaluer les enseignants. Les responsabilités dans ce domaine sont réparties entre des inspecteurs hautement qualifiés qui s'occupent assez peu du perfectionnement professionnel et des conseillers pédagogiques qui ne disposent pas d'outils appropriés. Par conséquent, le projet appuiera le renforcement et la redefinition du rôle et des responsabilités de ces deux groupes.

- iv) Imprécision du système d'évaluation. Le système actuel des examens sert à la fois à sélectionner et à certifier, et ce double objectif ne donne pas véritablement les moyens de mesurer les résultats scolaires des élèves. Les spécifications relatives au contenu et aux compétences cognitives sont minimales. En outre, il est urgent d'harmoniser les examens avec les nouveaux programmes. Cependant, il n'existe pas d'unité chargée spécifiquement des examens au sein de l'administration. Le projet appuiera donc la révision des examens existants, en vue d'aboutir à l'élaboration d'un système reposant sur des normes appropriées pour évaluer les résultats des élèves à l'issue des classes charnières.
- v) Manque d'accès aux technologies nouvelles. L'utilisation des technologies nouvelles — et en particulier de l'informatique — comme outil pédagogique est l'une des composantes essentielles de cette réforme globale. Si les institutions privées ont tout naturellement opéré cette intégration, les écoles publiques sont très en retard. C'est pourquoi le PEG appuiera l'acquisition et l'entretien d'ordinateurs, ainsi que la formation du personnel enseignant.

### **C. Description sommaire du projet**

#### *1. Composantes du projet (voir l'annexe 2 pour une description détaillée et l'annexe 3 pour une ventilation détaillée des coûts)*

Le projet financera deux composantes principales : i) gestion et développement institutionnel ; et ii) amélioration de la qualité de l'enseignement. Il comprendra également : iii) une composante consacrée à l'exécution du projet.

Composante	Catégorie	Coût, imprévis compris (USD millions)	% du total	Financement de la Banque (USD millions)	Financement de la Banque (%)
<b>1. Gestion et développement institutionnel</b>		<b>5,9</b>	<b>8,3</b>	<b>4,4</b>	<b>74,6</b>
<u>1.1 Vigilation et planification de l'information sur l'éducation</u> Mise en place d'un système d'information de gestion pour l'éducation (SIGE) permettant de fournir rapidement les informations nécessaires pour prendre les décisions et élaborer une stratégie nationale pour le secteur de l'éducation	}	3,4	4,8	2,8	83,3
<u>1.2 Renforcement des capacités administratives</u> Restructuration des unités administratives du MENJS pour améliorer son efficacité et sa capacité de répondre aux besoins, mise en place de capacités stratégiques sectorielles (création d'une unité de planification stratégique) et recyclage du personnel	Institutionnel (AT, formation) Matériel et logiciels  Mesures sectorielles	2,0	2,8	1,2	59,8
<u>1.3 Rationalisation de la gestion du corps enseignant</u> Identification des surplus et déficits d'enseignants, définition et application de mesures visant à une meilleure distribution des enseignants et des établissements	}	0,2	0,3	0,2	100,0
<u>1.4 Expérience de délégation de responsabilités aux établissements scolaires</u> Lancement d'une opération pilote visant à faire participer les acteurs au niveau des établissements scolaires et à transférer des responsabilités aux directeurs d'établissements	}	0,2	0,4	0,1	53,4
<u>1.5 Établissement de mécanismes financiers équitables et efficaces</u> Réalisation d'une étude opérationnelle approfondie et élaboration d'un plan d'action pour revoir le système de financement de l'éducation	}	0,1	0,2	0,1	100,0
<b>2. Amélioration de la qualité de l'enseignement</b>		<b>62,4</b>	<b>88,0</b>	<b>49,0</b>	<b>78,5</b>
<u>2.1 Amélioration des infrastructures de l'enseignement public</u> Construction, réhabilitation et/ou extension et équipement d'un total de 24 établissements scolaires dans des zones ciblées	Travaux, mobilier et équipements	47,7	67,3	39,8	83,4
<u>2.2 Formation des enseignants</u> Établissement d'un système de formation et de développement professionnel des enseignants	}	7,4	10,4	3,2	42,9
<u>2.3 Inspection et orientation pédagogique</u> Renforcement des fonctions d'inspection et d'orientation grâce à la redefinition des tâches et à l'amélioration des compétences	Formation et AT	0,6	0,8	0,3	58,3
<u>2.4 Examens et évaluation</u>	Réformes Matériel et	2,4	3,4	1,6	67,6



instruments d'évaluation nationaux.

### 3. Avantages et population cible

- Les avantages directs du projet seront les suivants : a) accroissement de la productivité des unités administratives chargées de l'éducation, grâce à l'amélioration de la gestion du secteur de l'éducation aux niveaux local, régional et central qui résultera de la mise en place d'un nouveau système d'information de gestion pour l'éducation (SIGE), de la formation du personnel administratif, de la participation des parties prenantes aux décisions importantes (y compris au sein des établissements et au niveau local) et de la délimitation claire des responsabilités des différentes unités et de leur personnel ; b) instauration d'un forum permanent de réflexion sur les problèmes et politiques de l'éducation, grâce à la création d'une commission nationale et à la mise en place de capacités institutionnelles (unité de planification) pour élaborer une stratégie nationale à long terme ; c) amélioration de la qualité de l'enseignement dans les établissements scolaires, grâce à une meilleure formation des enseignants, à l'harmonisation du système des examens avec les nouveaux programmes scolaires et à la participation éventuelle à des activités d'évaluation internationales, à la disponibilité générale de matériel pédagogique approprié et à la rationalisation de la dimension des établissements, de l'effectif des classes et du rapport élèves/enseignant afin d'optimiser l'utilisation de l'espace et des moyens d'enseignement ; et d) amélioration du cadre d'apprentissage dans les écoles renouvées et/ou agrandies, fréquentées principalement par des enfants des segments défavorisés de la population.

Le projet apportera également des avantages à long terme : a) amélioration de l'efficacité interne grâce à des ressources pédagogiques de meilleure qualité (avec les économies qui en résulteront) ; b) renforcement de la justice sociale à la suite de la mise en œuvre d'un plan d'action visant à établir des mécanismes financiers appropriés ; et c) création des conditions requises pour que le rôle du Ministère se transforme progressivement en celui d'un organisme de réglementation.

- La population directement ciblée est la suivante : a) 20 000 élèves du primaire et du secondaire bénéficieront chaque année de l'extension d'écoles existantes ou de la construction de nouvelles écoles ; b) 130 000 élèves (soit 45 % des effectifs) tireront des avantages de l'introduction de technologies nouvelles dans les établissements secondaires et ceux offrant à la fois les cycles secondaire et complémentaire ; c) 20 000 enseignants du secteur public (soit 50 % du total) et 2 000 enseignants du secteur privé subventionné bénéficieront d'un recyclage ; d) environ 25 000 nouveaux élèves migrant chaque année des écoles privées vers les écoles publiques — et tendant à appartenir à des ménages pauvres — profiteront des mêmes avantages ; e) 4 000 élèves (et leurs communautés) bénéficieront chaque année des 12 écoles participant à l'opération pilote ; et f) 2 000 agents administratifs bénéficieront de programmes de recyclage.

À long terme, le projet produira encore d'autres avantages : a) en relevant la qualité des services offerts par les établissements publics, il apportera une solution aux enfants de familles défavorisées ; b) il permettra plus tard aux ménages pauvres de bénéficier du système de financement plus équitable mis en place sur la base de l'étude qui doit être réalisée ; c) il bénéficiera aussi indirectement à l'ensemble de la communauté des enseignants, y compris ceux des deux secteurs privés, grâce à l'amélioration de la formation des enseignants du public qui exercent également dans des écoles privées et des écoles privées subventionnées, et grâce à l'effet de démonstration qui devrait résulter des améliorations instaurées dans le secteur public ; d) il bénéficiera aux employeurs, qui auront affaire à des candidats mieux formés et plus compétents ; et e) en fin de compte, en aidant à restaurer la crédibilité du secteur de l'enseignement public, en instaurant des réglementations plus équitables

et plus transparente, et en redonnant aux institutions publiques chargées de gérer ce secteur, le projet aura des retombées positives sur la société libanaise dans son ensemble.

#### *4. Dispositifs institutionnels et modalités d'exécution*

**Période d'exécution :** Le projet sera exécuté sur une période de cinq ans (2000-2005).

**Organismes d'exécution :** Le MENJS, le CRDP, le CDR et l'Inspection pédagogique assureront l'exécution du projet, dont ils se partageront les responsabilités selon la distribution actuelle des rôles au sein de l'administration. Différents services du Ministère et du CRDP seront chargés des diverses sous-composantes (à l'exception des travaux). L'Inspection pédagogique assumera la sous-composante consacrée à l'inspection, tandis que le CDR continuera de gérer l'ensemble des travaux et la passation des marchés de mobilier et de matériel (sous-composante 2.1). Afin que toutes les responsabilités soient adéquatement assumées, on nommera pour chaque composante un responsable choisi au sein du service concerné du MENJS ou du CRDP. De même, le CDR affectera un agent à plein temps à la mise en œuvre de ce projet. Cet agent, qui est un architecte, a été désigné pendant la mission d'évaluation.

**Coordination du projet :** La coordination générale du projet sera confiée au CRDP, au sein duquel une Unité de gestion du projet (UGP) sera mise en place. L'UGP aura un statut institutionnel similaire à celui de la Cellule de préparation du projet (CPP) : celle-ci (placée sous l'autorité du président du CRDP) a fait preuve de sa capacité à gérer la subvention du PIRD pour la préparation du projet et à coordonner efficacement une série d'activités complexes. Il est prévu de la renforcer pour en faire une véritable équipe de gestion, capable d'assurer la mise en œuvre d'un projet complexe. L'UGP sera dotée du personnel suivant : 1) un coordinateur de projet, sélectionné dans le cadre d'un processus de recrutement international ; 2) un architecte, qui gèrera la passation des marchés ; 3) un chef des finances, aidé d'un comptable ; 4) un responsable du suivi et de l'évaluation ; et 5) un conseiller en éducation. Les tâches de l'UGP et les profils de son personnel ont été finalisés pendant l'évaluation, puis officiellement approuvés par le Ministère et intégrés dans le plan d'exécution du projet (PEP).

Le coordinateur de l'UGP, chargé d'assurer la coordination au jour le jour de l'ensemble des activités du projet, sera placé sous l'autorité directe du président du CRDP. L'UGP tiendra des réunions régulières avec le directeur général de l'Éducation nationale et les responsables des différentes composantes afin d'examiner l'exécution du projet et de faire le point sur l'état d'avancement des activités. L'UGP organisera aussi des réunions mensuelles avec le CDR afin de coordonner l'exécution des travaux et l'acquisition des équipements et du mobilier pour les établissements scolaires. L'UGP devra établir des plans d'exécution annuels en collaboration avec les techniciens du Ministère, du CRDP et du CDR. Un protocole d'accord, devant être signé par le MENJS, le CRDP et le CDR, décrit de manière détaillée les responsabilités respectives des différents organismes (passation des marchés, exécution). Le CDR assurera la passation des marchés pour les travaux et services connexes, les fournitures et la formation de son propre personnel, tandis que le CRDP gèrera la passation des marchés de fournitures pour la Cellule de gestion du projet, le recrutement de consultants et la formation pour toutes les composantes (à l'exception des travaux de construction d'établissements scolaires).

*La condition posée pour l'entrée en vigueur du prêt est que le Gouvernement assure le recrutement du spécialiste de la passation des marchés.*

**Supervision du projet :** En outre, un Comité de pilotage (CP) a été établi au plus haut niveau pour suivre la progression du projet, donner des conseils sur les mesures à prendre pour faciliter son exécution, et réajuster éventuellement le contenu ou l'échelle des activités en fonction de l'évolution du

secteur et du contexte macro-économique. Le CP est présidé par le ministre de l'Éducation et son secrétariat est assuré par l'administrateur de l'UGP. Il comprend les présidents du CRDP et du CDR, ainsi que des représentants du MENES (notamment le directeur général de l'Éducation nationale), du SIRA et d'organismes tels que l'UNESCO, l'UNICEF et les autres bailleurs de fonds qui apportent un financement parallèle au projet (comme la Coopération française, qui a pris des engagements dans ce sens pendant la mission d'évaluation). Le CP se réunira au moins trois fois par an. Les détails de sa composition et de son fonctionnement ont été arrêtés au cours de l'évaluation.

**Comptabilité, rapports financiers et audit :** l'UGP assurera la gestion financière du projet, en appliquant des systèmes et procédures jugés acceptables par la Banque. Pendant la mission d'évaluation, on a procédé à une évaluation des modalités de gestion financière afin de déterminer si celles-ci sont compatibles avec les normes de l'Initiative pour l'aménagement de l'administration des prêts (LACI) et avec l'adoption de la méthode de décaissement sur la base des rapports de gestion du projet, et un plan d'action a alors été arrêté (voir annexe 6.a). Le système de gestion financière de l'UGP, qui est encore inexistant, sera mis en place conformément à ce plan d'action dans un délai de huit (8) mois après l'entrée en vigueur. En revanche, le CDR a un système de gestion financière satisfaisant, qui répond aux exigences minimales de la Banque, comme l'ont montré des évaluations antérieures effectuées par celle-ci.

Afin que la gestion financière de l'ensemble du projet soit conforme aux exigences minimales de la Banque pendant la période de mise en place du système de gestion financière de l'UGP, on a établi un plan de transition, consistant à utiliser provisoirement le système en place au sein de la Direction financière et administrative du CRDP. Selon ce plan, il est prévu d'appliquer les procédures de l'Unité de préparation des projets du CRDP pour gérer la subvention du PHRD, lesquelles procédures ont été jugées acceptables pour les décaissements des huit premiers mois qui suivront l'entrée en vigueur du prêt. Afin de satisfaire pleinement aux exigences financières de la Banque, le CRDP a recruté des auditeurs indépendants, jugés acceptables par la Banque, pour vérifier l'ensemble des comptes du projet à l'issue de la première année de fonctionnement. Il a également nommé un comptable qualifié qui assurera la tenue de comptes séparés pour le projet durant cette phase de transition, en conformité avec les principes de comptabilité généralement acceptés. Une deuxième évaluation aura lieu à l'issue de l'exécution de ce plan d'action, sept mois après l'entrée en vigueur.

Lorsque l'UGP aura réaménagé la gestion financière et la passation des marchés conformément au plan d'action, la Banque procédera à une évaluation afin de déterminer si les conditions sont réunies pour adopter la méthode de décaissement sur la base des rapports de gestion du projet (RGP). Le plan d'action, définissant les mesures à prendre pour établir des procédures compatibles avec les normes LACI, a été discuté avec l'Emprunteur et servira de base pour décaisser les fonds du prêt. Il permettra de s'assurer qu'un système de gestion financière approprié et un logiciel de gestion de l'information ont été mis en place avant d'approuver le passage aux décaissements sur la base des RGP. La première phase de ce plan consiste à assurer que les exigences en matière de gestion financière définies dans la politique OP/BP 10.02 de la Banque soient, comme cela a été indiqué plus haut, remplies par la Direction financière et administrative du CRDP avant la présentation du projet au Conseil des administrateurs, et par l'UGP dans un délai de huit mois après l'entrée en vigueur. Lorsque ce plan d'action aura été exécuté dans son intégralité, la Direction financière et administrative du CRDP et l'UGP seront toutes deux dotées des éléments suivants : a) du personnel qualifié aura été recruté et formé à la gestion financière et aux procédures de décaissement et de passation des marchés de la Banque ; b) un système comptable approprié, conforme aux principes de comptabilité généralement acceptés, sera en place ; c) un système de contrôle interne approprié, reposant sur des règles et procédures claires, sera en place ; et d) des dispositions auront été prises pour que les comptes du projet soient vérifiés chaque année par des

auditeurs indépendants jugés acceptables par la Banque, selon les normes d'audit internationales. Le rapport d'audit devra être soumis à la Banque dans un délai de six mois après la fin de chaque exercice. Il couvrira toutes les composantes du projet gérées par le CRDP et l'UGP, ainsi que les composantes gérées par le CDR. Ce dernier dispose déjà d'un système qui répond aux exigences minimales de la Banque et qui sera utilisé pour les marchés de travaux et de fournitures.

Deux comptes spéciaux seront ouverts, l'un au nom du CRDP et l'autre au nom du CDR.

La deuxième phase du plan d'action doit permettre de certifier que le système de gestion financière est conforme aux normes LACI et d'adopter la méthode de décaissement sur la base des rapports de gestion du projet. Le passage à ce mode de décaissement dépendra des résultats de l'évaluation des systèmes de l'UGP et du CDR que la Banque effectuera dans un délai de sept (7) mois après l'entrée en vigueur. La méthode de décaissement sur la base des RGP devra être adoptée huit (8) mois après l'entrée en vigueur ou au plus tard à la date du 31 décembre 2001, selon le premier de ces délais qui se matérialisera. Le CDR a entrepris d'améliorer son système d'information de gestion afin d'établir des liens automatiques et une interface entre toutes ses bases de données (financières, sur la gestion des marchés/contrats et sur l'avancement de l'exécution des projets). Son nouveau système devrait être conforme aux normes LACI et permettre de produire les rapports sur la gestion du projet. Initialement, et jusqu'à ce que la conformité du système de l'UGP soit certifiée, les décaissements se feront selon les méthodes traditionnelles de la Banque (sur la base de relevés de dépenses, avec reconstitution des comptes spéciaux). Le format et le contenu du rapport trimestriel sur la gestion du projet ont fait l'objet de discussions et d'un accord avec l'Emprunteur au cours de la mission d'évaluation. Des avant-projets de RGP seront établis et testés.

Ces rapports trimestriels engloberont la totalité des activités du projet, y compris celles qui sont gérées directement par le CDR. Ce dernier communiquera chaque mois les informations requises à l'UGP, qui les intégrera chaque trimestre dans le RGP soumis à la Banque. L'UGP sera chargée de solliciter de la Banque les versements sur les deux comptes spéciaux (de l'UGP et du CDR).

**Modalités de suivi et d'évaluation :** Un descriptif détaillé a été préparé pour chacune des 10 sous-composantes du projet, selon un format commun (contexte, objectifs, activités, ressources, résultats, coûts, indicateurs et calendrier d'exécution). L'équipe chargée de la préparation du projet a synthétisé ces descriptifs sous la forme d'un plan d'exécution du projet (PEP). Un responsable du suivi et de l'évaluation sera recruté au sein de l'UGP. Son travail portera sur deux aspects : a) la substance du projet (indicateurs de performance) ; et b) son exécution (indicateurs de l'état d'avancement). En ce qui concerne la substance du projet, les indicateurs clés de performance (annexe I) seront suivis régulièrement et des réunions seront organisées avec les responsables des différentes composantes afin d'évaluer les résultats et de les comparer avec les objectifs. Les systèmes de suivi et les modalités d'établissement des rapports ont été convenus pendant la mission d'évaluation. En ce qui concerne l'exécution du projet, les calendriers d'activités, de passation des marchés et de décaissement feront l'objet d'un suivi hebdomadaire attentif, dont les résultats seront communiqués au coordinateur de l'UGP. Ces rapports reposeront sur une analyse des décaissements, établie par catégorie et par composante à l'aide du logiciel comptable, et sur un bilan de l'état d'avancement des activités du projet et de la passation des marchés, établi à l'aide du logiciel de programmation du projet. La Banque procédera à un examen préliminaire de l'exécution du projet (suivant les directives régionales) pour détecter tout obstacle imprévu et alerter, le cas échéant, l'UGP. Le Gouvernement et la Banque organiseront conjointement un examen à mi-parcours, et un rapport de fin d'exécution sera établi à l'issue du projet afin d'évaluer sa performance globale. L'UGP préparera, au plus tard le 31 mai de chaque année à partir de 2001, un rapport annuel sur l'état d'avancement du projet qui sera soumis à l'examen de la Banque.

## D. Justification du projet

### *1. Variantes envisagées et raisons pour lesquelles elles ont été écartées*

Le Projet d'enseignement général (PEG) — premier projet financé par la Banque dans le secteur de l'éducation depuis 1972 — doit accompagner et faciliter un processus de transition. Une seule opération ne suffira pas pour surmonter les contraintes auxquelles se trouvent confrontés l'administration publique en général et, plus particulièrement, le secteur de l'enseignement public (qui est le plus vulnérable). Cela est d'autant plus vrai que les capacités de gestion de l'éducation font pour l'instant davantage partie du problème que de la solution. C'est pourquoi le projet est conçu comme la première d'une série d'opérations. De même, il ne sera possible de prendre des mesures de réforme plus audacieuses que lorsque l'administration renforcée aura élaboré une stratégie globale et qu'une action de sensibilisation aura été menée sur le rôle de l'éducation en général, et de l'enseignement public en particulier. Cela ne peut se faire dans le vide, ni du jour au lendemain ; si l'on veut transformer durablement le secteur de l'éducation, il faudra apporter des changements et des améliorations à d'autres aspects de la vie politique et économique (notamment, à la fonction publique). Dans ce contexte, la conception et le calibrage du projet ont été arrêtés comme suit :

a) Le système d'enseignement privé étant en mesure d'assurer des services d'une qualité et d'une efficacité généralement supérieures, on a envisagé la possibilité d'axer le projet principalement sur le secteur privé, mais cette option a été écartée pour les raisons suivantes :

- i) Premièrement, l'intervention de l'État est indispensable pour remédier à l'incapacité du système actuel à assurer un enseignement de base à l'ensemble de la population juvénile. En l'absence presque totale de limites pour orienter leur expansion, les établissements privés se sont développés en direction des marchés qui les intéressent, négligeant ceux qui n'offrent pas les mêmes perspectives pour des raisons de dimension (trop petits), de distance (trop éloignés), d'accès physique (trop difficile), de clientèle, ou du fait d'une combinaison de ces facteurs — ce qui se traduit par des défaillances du marché.
- ii) Deuxièmement, il existe déjà des mécanismes de financement répondant à la demande, mais il est pour l'instant impossible d'en étendre l'application. La population actuellement non desservie par l'enseignement privé se compose des ménages qui ne peuvent en payer le prix et/ou qui ne répondent pas à des critères autres que les revenus. Il serait prématuré d'établir un système de chèques-éducation pour ces ménages ; en effet, les subventions ciblées sont une question politiquement sensible au Liban, le resquillage est fréquent chez les groupes non ciblés et les conditions requises pour mettre en place un mécanisme de ciblage fiable et bien géré (outils de suivi et cadre réglementaire) font encore défaut. C'est pourquoi il est préférable de promouvoir l'enseignement public afin d'assurer la justice sociale.
- iii) Troisièmement, l'État et les organismes publics sont les symboles et les garants de l'union et de la paix au sein de la nation. Dans le monde entier, l'éducation sert à convoier les valeurs et les comportements qui forment l'identité nationale ; cette fonction est opérée non seulement par le canal des programmes et manuels scolaires, mais aussi au travers des services assurés par les institutions et les fonctionnaires de l'État. La nécessité d'un secteur public solide (mais pas nécessairement étendu) pour cimenter la cohésion nationale est ressentie par tous les segments de la société, y compris les opérateurs de l'enseignement privé, et à tous les niveaux de la sphère politique.

L'existence d'un système d'enseignement public viable est donc essentielle pour contrecarrer la décadence.

ix) Quatrièmement, bien que l'enseignement public coûte très cher, si les écoles publiques parviennent à améliorer leur performance, cela aura des retombées qui profiteront aussi aux écoles privées (ou exercent beaucoup d'enseignants du secteur public). En outre, la composante de formation bénéficiera directement aux enseignants des écoles privées subventionnées (primaires). Par conséquent, l'intervention de l'État dans ce secteur — si elle répond à des normes de qualité élevées — peut favoriser une saine concurrence.

b) Cette première décision de centrer le projet sur le secteur public ayant été prise, une autre question s'est posée : était-il préférable de doter le MENJS des capacités requises pour réglementer l'ensemble du secteur ou de réformer un secteur public en pleine décrépitude ? Le Ministère ne pourra se convertir de manière crédible en un organisme de contrôle de qualité que lorsqu'il aura réussi à instaurer un enseignement de haute qualité au sein de ses établissements et à améliorer ses propres résultats en matière de gestion. Le redressement du système d'enseignement public est la condition préalable pour que le Ministère puisse assumer dans l'avenir un rôle de promoteur et de garant de politiques éducationnelles viables. C'est pourquoi on a choisi la seconde option, en prévoyant que l'UGP mettra en place les conditions requises pour que le Ministère assume progressivement un rôle plus large. En outre, la seconde option se justifie pour des raisons de justice sociale, car il est urgent de répondre à une demande croissante de services publics, venant essentiellement des segments les plus vulnérables de la population. Enfin, la restauration d'un système d'enseignement public solide représente un puissant facteur pour cicatriser les plaies d'une société émergeant d'un conflit.

e) Une autre décision a dû être prise en ce qui concerne la cause principale des coûts unitaires importants du secteur public, à savoir le niveau élevé du rapport élèves/enseignant dans l'ensemble du pays. Dans une situation de vide politique et social, une réduction drastique des effectifs du corps enseignant ne manquerait pas de réduire les coûts. Cependant, les réalités du contexte politique et social nécessitent une approche plus prudente. Il a donc été décidé de procéder à un examen au cas par cas dans chaque région, en suivant un plan d'action visant à réduire les irrégularités de manière transparente et objective. Si des mesures plus radicales demeurent nécessaires à l'issue de cet exercice, elles devront s'inscrire dans le cadre d'une réforme générale de la fonction publique.

d) On a aussi envisagé un projet précédemment conçu, visant à regrouper les petites écoles et à construire plusieurs centaines de nouveaux établissements pour couvrir l'ensemble du pays (ce qui impliquerait un coût supérieur à 1 milliard de dollars). Hormis les inquiétudes que ne pouvait manquer de susciter l'ampleur de cette variante, celle-ci a été écartée pour plusieurs raisons, à savoir : i) l'existence de mouvements de migration interne persistants, mais irréguliers ; et ii) le risque de submerger un secteur d'enseignement privé dynamique tout en épuisant le budget de l'État, sans pour autant parvenir à résoudre les problèmes structurels du secteur public. Au lieu de cela, le projet sera soigneusement ciblé sur un nombre limité d'établissements scolaires dont la construction ou l'extension se traduira par la création d'un maximum de 10 000 places supplémentaires dans le secteur. D'autre part, si cela peut se faire dans des conditions socialement acceptables, les établissements d'une dimension exceptionnellement réduite seront regroupés.

e) Il a fallu ensuite décider s'il convenait d'agir simultanément sur plusieurs fronts ou de se concentrer sur des aspects prioritaires. Pour réhabiliter un système éducatif dévasté, on ne peut se contenter d'intervenir sur quelques aspects sélectionnés ; il faut agir à plusieurs niveaux (depuis l'administration centrale jusqu'aux établissements scolaires), sur plusieurs fonctions (enseignement, évaluation, gestion, etc.) et en faisant appel à la participation de divers acteurs (administrateurs,

directeurs d'établissement, enseignants, inspecteurs, etc.). Misant sur les effets des liaisons intersectorielles et sur les complémentarités entre les interventions, on a conçu un projet de nature globale. Deux exceptions ont été faites à cette approche dans les domaines suivants : la réforme des programmes d'enseignement et l'élaboration et la production des manuels scolaires. Les pouvoirs publics ont déjà pris des mesures dans ces domaines, pour lesquels aucune aide supplémentaire n'est nécessaire à court terme.

i) La dernière décision concernait le cadre temporel des interventions du projet, celles-ci pouvant être de dimension restreinte ou intégrale. Tandis que certaines activités telles que la construction d'écoles et la formation des enseignants seront entreprises dès le départ dans leur intégralité, pour d'autres, il faudra un certain temps avant de parvenir à ce stade. Néanmoins, on a établi, dans tous les cas, des mécanismes pour atténuer les risques inhérents à toute opération globale et à un contexte dans lequel les capacités institutionnelles sont faibles. Ces mécanismes sont le découpage en plusieurs phases, l'échelonnement des activités et l'expérimentation.

#### i) Découpage en plusieurs phases

Il n'a pas été jugé utile, à ce stade, de découper officiellement l'ensemble du prêt en plusieurs tranches. On a jugé préférable d'engager les actions urgentes et les mesures qui ne sont pas incompatibles avec une stratégie future. Mais on a aussi décidé d'exécuter la composante la plus coûteuse (construction et extension d'établissements scolaires) en deux phases, couvrant la première 11 établissements et la seconde 13 établissements. *La décision de passer de la première à la deuxième phase sera prise au moment de l'examen à mi-parcours, à condition qu'on parvienne à un accord sur la stratégie à long terme et que des progrès satisfaisants aient été réalisés dans l'exécution de l'ensemble du projet.*

- La commission nationale qui est déjà en place élaborera la stratégie à long terme dans le cadre d'un long processus comportant des consultations avec les parties prenantes et des études techniques. L'unité de planification stratégique, *devant être créée au plus tard le 31 décembre 2000*, apportera l'appui technique requis. Le Plan de redressement pédagogique du Liban, qui définit déjà les grandes priorités du Gouvernement pour la réforme du secteur, servira de point de départ pour formuler une stratégie complète assortie d'indicateurs de suivi. Cette stratégie et le plan d'action qui l'accompagnera devront être publiés *au plus tard le 30 septembre 2003*, c'est-à-dire trois mois avant l'examen à mi-parcours du projet, durant lequel ils seront étudiés. Sur la base d'une évaluation générale de l'évolution du secteur, la Banque déterminera si cette stratégie répond adéquatement à la situation et offre une vision réaliste du secteur.
- On jugera des progrès accomplis dans l'exécution du projet à l'aide d'un ensemble de critères comprenant la création d'une unité de gestion de l'information, la mise en œuvre d'un plan d'action visant à instaurer des mécanismes financiers appropriés, l'ouverture d'au moins 6 des 11 établissements scolaires inclus dans la première phase, et un taux global de décaissement supérieur à 20 %.

#### ii) Échelonnement des activités

Les mesures de redéploiement des enseignants et les mécanismes financiers (notamment les systèmes de subventions et de chèques-éducation) sont des questions sensibles, qui peuvent déclencher un mécontentement social ; en outre, elles sont liées à la réforme de l'administration et de la fonction publique, ainsi qu'à la politique budgétaire : dans ces domaines, le projet procédera donc étape par étape.

- En ce qui concerne le redéploiement des enseignants, on a établi pendant l'évaluation un plan d'action détaillé, comprenant un certain nombre de mesures concrètes qui doivent être prises dans un cadre temporel précis. La première étape, qui devra intervenir dans un délai d'un mois après l'entrée en vigueur, consiste à créer une commission nationale chargée de définir des critères précis pour classer les enseignants surnuméraires et décider du devenir des différentes catégories définies ; la dernière étape, devant intervenir dans un délai de 17 mois après l'entrée en vigueur, est la soumission au Parlement d'une nouvelle loi relative à la carrière des enseignants. Toutes les étapes prévues sont énoncées dans le plan d'action qui figure dans une *lettre annexe à l'Accord de prêt*.
- En ce qui concerne le financement, et notamment celui des écoles primaires privées subventionnées, il est prévu d'effectuer tout d'abord une étude opérationnelle approfondie, qui donnera lieu à la formulation de recommandations préliminaires. On mènera ensuite des concertations avec les principales parties prenantes, avant de lancer une phase d'exécution qui s'inscrira dans un cadre temporel convenu. *Le contrat relatif à la réalisation de cette étude devra être signé au plus tard le 30 avril 2001.*

### iii) Expérimentation

- La délégation de responsabilités clés au niveau des établissements scolaires et la participation des parties prenantes locales suscitent un scepticisme général et une certaine crainte. C'est pourquoi il est prévu, que dans un premier temps, l'expérience pilote actuellement menée par l'Inspection pédagogique sera évaluée au moment de l'examen à mi-parcours. Les leçons tirées de cette expérience et d'autres initiatives similaires permettront de formuler des recommandations qui seront mises en œuvre dans le cadre d'une opération pilote dans 10 à 15 établissements ; ce n'est qu'ensuite, et seulement si les résultats sont jugés satisfaisants, qu'on étendra ces mesures à l'ensemble des établissements scolaires.
- De même, la mise en place d'un SIGE ne pouvait se faire immédiatement dans son intégralité, car cela soulevait des difficultés sur les plans social et technique ; la solution adoptée a consisté à tester ce système dans deux régions pilotes pendant la phase de préparation, afin de faciliter sa généralisation au cours de l'exécution du projet. Dans ce cas, l'expérimentation a donc précédé l'entrée en vigueur du projet.

2. Principaux projets concrets financés par la Banque et/ou d'autres organismes de développement (achevés, en cours ou prévus)

Projets	Financement
<p><u>Financés par la Banque</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Premier projet d'éducation financé par la Banque au Liban a été approuvé en 1972. Le compte de ce prêt a été clos le 12 juillet 1986 après une série de prolongations nécessitées par des retards et interruptions répétées. Le projet devait initialement financer la construction de 39 écoles primaires et de 24 établissements du cycle complémentaire, ainsi que la construction et l'équipement de trois écoles normales pour la formation des instituteurs, la rénovation et l'équipement d'une école normale pour la formation des enseignants du cycle complémentaire, et un appui au développement général de l'enseignement secondaire, et en particulier de l'enseignement technique. Le projet a été substantiellement modifié en 1977 car, du fait de la dégradation de la situation intérieure, il était devenu plus urgent de réparer et de rééquiper des établissements techniques professionnels. Ce projet n'a pas fait l'objet d'une évaluation retrospective de l'OECD, mais ses résultats ont été jugés satisfaisants dans l'ensemble.</li> <li>• La préparation d'un projet d'enseignement de base a été engagée en 1993, mais a été arrêtée car le ministre de l'Éducation de l'époque n'était pas d'accord avec les taux des prêts de la BIRD.</li> <li>• Le Projet de réhabilitation et de reconstruction d'urgence de 1993 (prêt 3562-LB) comprenait une composante pour l'enseignement professionnel. La réalisation de l'objectif de développement du projet et son exécution ont été jugées satisfaisantes.</li> <li>• Un Projet d'enseignement technique et professionnel est entré en vigueur en juin 1999 (document d'évaluation n° 17273-LB). Il vise à améliorer la performance de ce système d'enseignement en faisant en sorte qu'il soit davantage impulsé par la demande et réponde aux besoins du marché. Le projet doit permettre de développer les capacités institutionnelles, d'améliorer la pertinence, l'adéquation aux besoins et la qualité de la formation, et de renforcer les mécanismes de mise en œuvre de l'ETP au niveau de l'enseignement secondaire.</li> <li>• L'Institut de la Banque mondiale a préparé un projet de « Liaisons mondiales pour le développement » en collaboration avec le MENIS en vue de connecter 30 établissements secondaires à Internet. Le Gouvernement a récemment décidé de se dévouer de ce projet.</li> <li>• A la demande de banques privées libanaises, la Société financière internationale (SFI) a lancé une étude de faisabilité sur le recours à des mécanismes du secteur privé pour financer l'enseignement postsecondaire.</li> <li>• Un fonds régional PIRRD a été approuvé en juillet 1998 en vue d'améliorer la qualité des indicateurs éducationnels et de les rapprocher des normes internationales. Le Liban est l'un des deux pays participants.</li> </ul>	<p>Prêt de 6,5 millions de dollars (dont environ 1,6 million de dollars annulés)</p> <p>Prêt de 15,0 millions de dollars</p> <p>Prêt de 61,0 millions de dollars</p> <p>Subvention de 77 000 dollars</p>
<p><u>Autres organismes de développement</u></p> <p>Union européenne (UE) - Projet de construction de 24 établissements scolaires (primaires et secondaires) (1994-97) Exécuté avec succès par le CDR</p> <p>Fonds saoudien pour le développement - Projet de construction d'écoles et de réhabilitation (écoles normales, écoles primaires)</p> <p>PNUD/UNESCO - Projet d'appui à la réforme de l'enseignement au Liban. Exécuté par le CRDP</p> <p>Divers projets financés par la Coopération française, l'AUPELF, l'UNICEF, le PNUD, la BIRD, l'OPEP</p>	<p>Subvention de 27,4 millions de dollars</p>

### 3. Leçons tirées et intégrées dans la conception du projet

- a) D'après l'expérience du Projet de réhabilitation et de reconstruction d'urgence, un projet ne peut véritablement exercer l'impact attendu que s'il s'attaque simultanément aux problèmes institutionnels et sectoriels.
- Toute une composante du projet est consacrée au renforcement des capacités institutionnelles du secteur, et plusieurs activités et mesures sont prévues pour résoudre les problèmes sectoriels identifiés dans le cadre de l'examen des dépenses publiques.
- b) La préparation du projet a mis en évidence : i) une grande sensibilité aux prérogatives institutionnelles ; et ii) la nécessité cruciale d'une programmation appropriée dans le temps.
- Les responsabilités administratives de chacun des organismes concernés (différentes unités du MENJS, CRDP, CDR, Inspection pédagogique, etc.) sont clairement délimitées dans les documents du projet, et elles seront énoncées dans un protocole d'accord que signeront tous les organismes d'exécution
  - La conception du projet ménage une certaine souplesse en échelonnant les mesures sectorielles qui doivent être prises et en prévoyant des procédures d'évaluation
- c) L'expérience de la plupart des projets montre qu'il est indispensable de susciter une adhésion et un engagement pour assurer la bonne marche d'un projet.
- Chacune des composantes du projet et chacun des mécanismes d'exécution ont été attentivement étudiés par le nouveau Gouvernement, discutés avec les parties prenantes et officiellement approuvés par le nouveau Ministre.
- d) Au Liban, l'entrée en vigueur des projets est souvent retardée par la lenteur de leur ratification par le Parlement.
- Le nouveau Ministre a déjà été sensibilisé à ce problème. Il s'est engagé à accélérer la procédure, dans toute la mesure du possible, en programmant rapidement la transmission du projet au Parlement.
- e) D'après l'expérience du Premier projet d'éducation (prêt 877-LE, 1977-86) et du Projet d'enseignement technique et professionnel (prêt 4298-LE), le bon déroulement de l'exécution dépend de la mise en place d'une équipe compétente et motivée.
- Des procédures et critères de sélection rigoureux ont été arrêtés avec le Gouvernement. Il a été exigé qu'un coordinateur approprié soit recruté pour l'UGP *avant les négociations*. Lors de l'évaluation, des termes de référence détaillés et une description précise de chaque poste de l'UGP ont été finalisés.
- f) L'examen de la performance du portefeuille de ce pays effectué en juillet 1999 a mis en évidence : i) des retards dans le versement des fonds de contrepartie ; ii) l'inégalité des capacités d'exécution ; et iii) des retards dans le démarrage des projets.

- On a discuté de la question de la contribution du Gouvernement avec le ministère de Finances, le CDR et le MENIS afin de s'assurer que des fonds de contrepartie seront mis à disposition au titre du budget 2000. L'ouverture de deux comptes distincts pour le projet devrait également permettre de réduire les délais.
- La responsabilité de l'exécution sera répartie entre, d'une part, le CDR qui sera chargé des travaux (domaine dans lequel il a une expérience de longue date) et, d'autre part, le CRDP et le Ministère qui assumeront toutes les activités relatives à l'éducation ; la coordination sera confiée à une cellule de gestion basée au sein du CRDP ; la passation des marchés sera assurée par le CDR pour les travaux et services connexes, les fournitures et la formation de son personnel, et par le CRDP pour l'assistance technique et la formation (pour toutes les composantes, à l'exception des travaux), ainsi que les fournitures nécessaires à la gestion du projet.
- L'équipe de l'UGP sera mise en place et commencera à fonctionner avant l'entrée en vigueur du projet.

#### *4. Indications de l'engagement et l'adhésion de l'Emprunteur*

##### a) Stades initiaux

La collaboration de la Banque à l'organisation d'une conférence sur la réforme du système éducatif en 1996 et la contribution qu'elle a apportée aux débats ont aidé à rétablir le dialogue. À la suite de cette conférence, le précédent ministre de l'Éducation et le précédent président du CDR ont sollicité la conception d'un projet. Une équipe de contrepartie a été nommée en février 1997. Des propositions pour la réforme et la restructuration du système ont été formulées avec une large participation des parties prenantes et ont reçu l'approbation du Conseil des ministres. En outre, des contacts répétés avec les membres du Parlement (notamment le président de la Commission sur l'éducation), des ONG locales, des représentants de l'enseignement privé et subventionné, et des directeurs d'établissement scolaire ont mis en évidence une attitude très positive vis-à-vis du projet.

##### b) Évolution récente

Le développement humain est l'une des priorités que s'est données le nouveau Gouvernement. Cependant, la maîtrise des dépenses publiques est aussi reconnue comme une nécessité cruciale. Le PEG visant à la fois à accroître les investissements consacrés à l'éducation et à rationaliser les dépenses de ce secteur, le nouveau Ministre a approuvé les objectifs, l'approche et le champ d'action de ce projet. Plusieurs signes témoignent du sérieux et de l'engagement de l'Emprunteur : i) le Ministre a autorisé la mission d'évaluation quelques jours seulement après son entrée en fonction ; ii) après avoir pris note des conclusions de cette mission, il a demandé qu'on lui laisse le temps d'organiser des discussions à un haut niveau pour valider les documents du projet, internaliser entièrement ses différentes composantes et en examiner la justification, les caractéristiques, l'organisation et le coût, de façon à ne les entériner qu'après des discussions approfondies avec tous les acteurs concernés ; l'approbation finale du Ministre a été reçue après l'évaluation ; iii) de même, tous les mécanismes d'exécution ont été soigneusement examinés et validés (en septembre 1999) ; iv) le processus de sélection du coordinateur du projet a été exemplaire ; v) à la suite de la mission de postévaluation, le Ministre a créé une commission nationale pour piloter la préparation d'une stratégie nationale pour le secteur de l'éducation, avançant ainsi dans le temps une mesure initialement programmée après les négociations ; vi) des mesures concrètes sont prises

actuellement pour reorganiser le MENES, avec notamment la mise à jour récente des anciens ministères de l'Enseignement professionnel et de l'Enseignement général ; vi) des mesures sont prises pour limiter le rôle de l'affiliation politique dans les mutations d'enseignants et pour commencer à regrouper les petites écoles ; enfin, viii) si l'identification du projet a eu lieu dans un climat d'indifférence, celui-ci suscite aujourd'hui l'intérêt et la participation d'acteurs et d'organismes qui ne communiquaient guère entre eux avant sa préparation.

### *5. Valeur ajoutée de l'appui de la Banque*

a) Le Liban se trouve face à deux nécessités urgentes : réhabiliter les établissements d'enseignement publics pour répondre à une demande accrue (venant principalement des ménages à faible revenu) et rationaliser les dépenses publiques. La Banque peut fournir l'expertise technique requise pour conseiller le Gouvernement sur les diverses options permettant de répondre à ces deux nécessités avec un bon rapport coût-efficacité, ainsi que des ressources financières pour aider à remédier à la pénurie de fonds locaux.

b) Plus précisément, l'appui de la Banque au projet apportera une valeur ajoutée dans plusieurs domaines : i) la Banque est en mesure d'attirer l'attention des techniciens et décideurs libanais sur les problèmes stratégiques/sectoriels (notamment l'efficacité, l'impact budgétaire, la justice sociale) et sur les liaisons avec les paramètres macroéconomiques ; ii) elle possède une expérience internationale en matière de réforme et de rationalisation de l'éducation ; iii) elle peut faire appel à des experts de calibre international (durant la préparation du projet, un concours a été apporté par des consultants venant de systèmes et de pays divers tels que l'Australie, le Brésil, le Canada, l'Écosse, la France, la Jordanie, la Suisse et la Tunisie) ; iv) elle joue un rôle de catalyseur — bien que relativement tard venue, elle peut contribuer à la coordination de l'action des bailleurs de fonds et, ce faisant, user de son influence pour mobiliser des ressources supplémentaires pour le projet, comme cela a eu lieu avec la contribution de la Coopération française au PEG ; enfin, v) les ressources financières apportées par la Banque pour aider à redresser le système d'enseignement public sont particulièrement appréciables quand l'urgence des besoins coïncide avec la rigueur budgétaire.

c) La préparation du projet a déjà démontré l'impact positif de l'action de la Banque : alors que cette préparation a commencé dans l'isolement, elle a finalement suscité l'attention et engendré le ralliement à une approche sectorielle. L'aide de la Banque a renforcé la coopération entre les différentes parties prenantes et les organismes intervenant dans le secteur, et elle a contribué à la formulation d'objectifs de nature plus collective. L'approche globale et exhaustive du PEG et l'insistance de l'équipe de la Banque sur la complémentarité entre les différents problèmes et domaines de l'éducation (et donc entre les unités administratives) ont favorisé l'émergence d'une approche sectorielle au sein du Ministère, comme ne l'avait encore fait aucun autre projet dans le secteur de l'éducation.

**E. Évaluations sommaires du projet** (Des évaluations détaillées figurent dans le dossier du projet, voir annexe 8)

#### *1. Évaluation économique (voir annexe 4)*

Analyse coûts-avantages

Analyse coût-efficacité

Autre

L'analyse économique du projet porte sur les aspects suivants : a) justification de l'intervention du Gouvernement et d'un projet visant à appuyer son action; b) justification de chacune des composantes du PEG; et c) viabilité financière générale du projet et du secteur, et sensibilité à différents événements et options. Cette analyse débouche sur des arguments qui concourent à justifier le projet pour des raisons économiques. Elle montre également que les gains de productivité et les économies attendus des mesures de rationalisations instaurées par le projet pourront être substantiels, malgré le fait qu'il faudra du temps pour qu'ils se matérialisent.

## 2. *Évaluation financière (voir annexe 5)*

L'économie libanaise se trouve dans une phase très délicate : poids excessif de la dette publique sur les finances de l'Etat (près de 120 % du PIB en 1998) ; déficit budgétaire (près de 19 % du PIB en 1998) ; et déclin de la croissance réelle du PIB (3 % en 1998, contre 8 % en 1994). Les perspectives à long terme laissent espérer un fragile rétablissement, sur la base d'une lente reprise de la croissance (celle-ci n'atteignant 5 % qu'en 2003) et d'un scénario de redressement budgétaire. Cela signifie qu'il est indispensable de rationaliser les dépenses, qui devraient progresser à un rythme plus lent que le PIB. Le PEG s'insère bien dans cette conjoncture, car il contribuera à la fois à rationaliser les dépenses publiques consacrées au secteur de l'éducation et à promouvoir des services éducatifs considérés à juste titre comme une priorité.

En 1998, le budget ordinaire du MENJS s'est élevé à 293 millions de dollars (enseignement technique et professionnel non inclus) ; il faut ajouter à ce montant 184 millions de dollars consacrés à l'éducation par d'autres administrations (bourses, subventions et retraites). Les dépenses en investissements durant la période 1996-98 sont estimées en moyenne à 13 millions de dollars pour le Ministère lui-même, et 17,1 millions de dollars pour le CDR. Le coût total du projet se chiffre à 70,9 millions de dollars. Si l'on suppose que la croissance réelle des dépenses sera de 1 % par an, le projet représentera donc, en proportion annuelle moyenne, 4,8 % du budget du MENJS (et 2,9 % du total des dépenses publiques pour l'éducation). Le prêt couvrira 79 % du coût total du projet et la Coopération française 3 %, la part du Gouvernement s'élevant à 19 %. Annuellement, les fonds de contrepartie locaux représenteront 1 % du budget ordinaire du Ministère.

## 3. *Évaluation technique*

Chaque composante a été préparée — et dans certains cas révisée — par des équipes composées de techniciens nationaux de haut niveau, qui ont bénéficié de l'aide d'experts internationaux originaires de différentes régions (Europe, Amérique du Nord et du Sud, Pacifique, Moyen-Orient et Afrique du Nord). Ces équipes ont travaillé en étroite collaboration avec les cadres du MENJS et du CRDP afin d'assurer un transfert de connaissances et de garantir la durabilité et l'appropriation du processus. Cette assistance technique a été supervisée attentivement par la Cellule de préparation du projet (basée au sein du CRDP), qui a veillé à ce que les experts internationaux se familiarisent suffisamment avec l'environnement local pour établir des diagnostics pertinents et des recommandations appropriées. Dans le même esprit, il est prévu qu'une assistance technique internationale contribuera ponctuellement à l'exécution du projet, toujours en association avec l'expertise locale disponible.

#### 4. *Évaluation institutionnelle*

Une analyse attentive de la façon dont les responsabilités et les expertises sont réparties entre les différents organismes qui doivent participer au projet a permis d'établir une claire distinction entre l'exécution et la coordination.

a) Exécution. En dépit de ses faiblesses avérées, il est indispensable que le MENIS soit responsable de l'exécution des activités du projet directement liées à ses opérations usuelles ; ainsi, la mise en œuvre du projet offrira aux différentes unités concernées une excellente occasion de renforcer leurs capacités. Le CRDP exécutera les sous-composantes qui entrent dans son domaine de compétence, et l'Inspection pédagogique sera chargée de la composante qui relève de sa responsabilité. Cette approche est en accord avec l'accent mis sur le renforcement des capacités du Ministère. Toutefois, la composante « amélioration des infrastructures » sera confiée au CDR qui, ayant l'expérience de l'exécution de travaux de construction, possède un avantage comparatif dans ce domaine. Durant la préparation du projet et le processus de validation, ces organismes ont commencé à collaborer davantage que dans le passé.

b) Coordination. Le projet sera coordonné par une Cellule de gestion basée au sein du CRDP, organisme semi-autonome placé sous l'autorité directe du ministre de l'Éducation. Le CRDP a une expérience de longue date de la gestion d'opérations complexes (par exemple, réforme des programmes scolaires, élaboration et production de manuels scolaires). Il jouit d'un statut légal particulier qui lui permet de recruter du personnel pour des contrats de courte durée, sans être astreint à appliquer les barèmes de salaires de la fonction publique. En outre, il n'est pas assujéti au contrôle préalable restrictif de la Cour des comptes, qui ralentit considérablement le processus de passation des marchés.

L'actuelle Cellule de préparation du projet est l'embryon de l'UGP. Après avoir démarré lentement ses activités, elle a fait preuve de dynamisme, de résilience et de bonnes capacités organisationnelles. De fait, elle a réussi à gérer adéquatement la subvention du PHRD mise à disposition pour la préparation du projet (d'un montant de 450 000 dollars) et elle a organisé et coordonné le travail de plus de 20 consultants étrangers et locaux. Cependant, il faudra renforcer sensiblement cette cellule pour lui donner les moyens de coordonner les différentes composantes du projet et de gérer les fonds du prêt. Elle sera dotée d'un personnel adéquat. Le coordinateur du projet a été engagé *avant les négociations* et le recrutement du spécialiste de la passation des marchés est posé comme *condition pour l'entrée en vigueur du projet*. Des mécanismes de coordination ont été définis — et validés par le Ministre — pour assurer la communication entre les différents intervenants (ainsi, un Comité de pilotage a été établi *avant la présentation du projet au Conseil des administrateurs*). Les détails de l'organisation, de la structure, des mandats et des modalités de travail ont été mis au point et inclus dans le plan d'exécution du projet (PEP). Un protocole d'accord doit être signé *avant juin 2000* par toutes les parties concernées. Une période de transition a été ménagée pour permettre la mise en place de mécanismes de gestion financière appropriés.

En dépit de ces mesures de précaution, il ne sera pas aisé d'assurer une coordination effective entre tous les acteurs. Le PEG étant le premier projet financé par la Banque dans le domaine de l'enseignement général depuis la clôture du projet antérieur en 1986, le Gouvernement, l'UGP et l'équipe de la Banque chargée du projet devront veiller à ce que les principaux acteurs soient adéquatement incités à ne pas se départir d'une vision globale tandis qu'ils exécuteront leurs tâches spécifiques. Il sera nécessaire que les missions de la Banque assurent une supervision attentive afin de minimiser les risques découlant de la faiblesse des capacités institutionnelles du Ministère et de la performance inégale récemment observée chez le CDR.

### 5. *Evaluation sociale*

Le projet doit exercer un impact social positif. Il est conçu pour bénéficier principalement aux segments de la population qui ont actuellement le plus de difficultés à obtenir des services éducatifs de bonne qualité et qui n'ont pas véritablement d'autre option que les écoles privées, souvent coûteuses.

- a) Environ 24 établissements scolaires seront construits ou agrandis afin de donner accès à l'enseignement à des populations non desservies. Les activités de construction seront divisées en deux phases : 11 établissements seront construits ou agrandis pendant la première phase, et le reste pendant la phase suivante, si les conditions sont remplies pour le passage à cette seconde phase. Les mêmes procédures et les mêmes critères seront utilisés pour sélectionner les établissements des deux phases. Ces critères mesurent la demande non satisfaite, les besoins pédagogiques, les paramètres socio-économiques, ainsi que les caractéristiques du site et de l'environnement. Ils sont énoncés dans une *lettre annexée à l'Accord de prêt*.
- b) Des études seront entreprises afin d'identifier les distorsions existant dans le système actuel des bourses d'études et élaborer un plan d'action afin d'y remédier. La composante relative aux mécanismes financiers procède de deux constats parallèles : i) le déséquilibre du système des bourses d'études en faveur des ménages à revenu intermédiaire ; et ii) l'existence d'obstacles financiers à la scolarisation des enfants des familles les plus pauvres. Pour résoudre ces deux problèmes, on entreprendra des études opérationnelles approfondies, qui permettront d'élaborer un plan d'action. Déjà, pendant la préparation du projet, une étude sur les coûts privés de la scolarité a été réalisée en partenariat avec l'UNICEF ; cette étude (effectuée par des sociologues et économistes locaux) était axée sur le problème socialement affligeant et de plus en plus répandu des jeunes enfants non scolarisés. Elle a permis d'identifier les obstacles financiers et autres qui empêchent les enfants d'obtenir un niveau d'instruction de base, en mettant en lumière les causes principales de l'abandon scolaire, et en particulier le rôle des conditions socio-économiques.
- c) La composante « amélioration de la gestion des établissements scolaires » vise à déléguer davantage de responsabilités au niveau des écoles. On a sélectionné une douzaine d'établissements et un sociologue local a dressé un « portrait » du directeur de chacun d'entre eux pour aider à concevoir l'opération pilote. On a envisagé d'accroître la participation des parents et des représentants des communautés, mais cette idée a suscité une opposition générale pour deux raisons : i) crainte que l'autonomie des établissements ne suscite des abus ; et ii) existence d'une expérience similaire, déjà mise en place par l'Inspection pédagogique. On a donc décidé de différer le lancement du programme de façon à pouvoir tirer parti des premiers résultats de l'expérience en cours, et de s'attacher pour l'instant à fournir des incitations aux directeurs d'établissement pour les amener à faire appel aux comités de parents d'élèves de manière constructive.
- d) Le plan de rationalisation des effectifs des enseignants définira des procédures de redéploiement. Certains des enseignants recrutés pendant la guerre n'ont ni les qualifications requises ni de fonctions précises. Ceux qui ne seront pas en mesure de démontrer leur utilité et ceux qui n'ont pas été vus dans les écoles depuis longtemps seront licenciés. Les autres, qui peuvent être conservés mais qui ne travaillent pas actuellement dans les écoles où ils avaient été affectés à l'origine, seront réaffectés dans des établissements qui en ont besoin. Toutes les mesures seront prises dans la stricte application des règlements existants, à l'aide de critères clairs et objectifs. Chaque cas fera l'objet d'un examen spécifique et attentif. Des déclarations officielles seront faites pour expliquer le plan et les mesures qui en découlent. Des consultations systématiques

auront lieu avec les professionnels et les représentants des syndicats, ainsi qu'avec le ministère de l'Éducation et le secrétariat d'État à la Réforme administrative. Néanmoins, on ne peut entièrement éviter qu'il y ait des effets négatifs, de sorte que les risques associés à cette composante demeurent élevés.

#### 6. *Évaluation environnementale* (Catégorie environnementale) [ ] A [X] B [ ] C

Le projet est classé dans la catégorie environnementale « B ». Des effets environnementaux sont prévisibles dans le cadre de sa composante physique : à savoir, la construction et/ou l'extension d'environ 24 établissements scolaires disséminés dans l'ensemble du pays. Les principaux problèmes identifiés sont la localisation des nouveaux établissements et les conditions physiques et sanitaires dans les établissements et les sites sélectionnés. Les sites envisagés étant constitués par des écoles existantes qui doivent être réhabilitées ou par des terrains qui appartiennent aux municipalités ou à l'État, il n'est prévu d'acquérir aucun terrain. On exclura les sites dont le choix pour l'implantation d'une école impliquerait une réinstallation involontaire ou porterait atteinte aux moyens de subsistance des populations. Par conséquent, le projet n'implique aucun problème de réinstallation de populations ou d'acquisition de terrains.

Pour 35 sites scolaires sélectionnés initialement, on a effectué une enquête environnementale à l'aide d'un questionnaire portant sur des aspects précis (conditions sanitaires, alimentation en eau, évacuation des eaux usées, état physique des bâtiments scolaires existants). Un spécialiste de l'environnement a ensuite procédé à une vérification sur place des sites de construction et établissements retenus parmi les 35 ayant fait l'objet de cette enquête. Il a déterminé leurs caractéristiques environnementales et physiques à l'aide des critères suivants : localisation, caractéristiques du terrain, infrastructures existantes, plan d'aménagement urbain, état structurel des bâtiments, constructions avoisinantes et environnement physique, potentiel du site, etc.

Sur la base de cette évaluation, on a retenu 11 sites acceptables sur le plan écologique pour la première phase du projet. Cependant, le Gouvernement a décidé de financer les travaux dans les sites de cette première liste sur d'autres ressources, ce qui a amené à choisir de nouveaux sites pour la première phase. Ces sites ont été soumis au même processus de sélection, et un spécialiste de l'environnement doit procéder à une vérification sur place lors du lancement du projet. Pour sélectionner les sites de la seconde phase, on se servira des mêmes critères, qui sont énoncés dans une lettre annexe à l'Accord de prêt. Dans l'un et l'autre cas, tous les sites devront faire l'objet d'une évaluation environnementale jugée acceptable par la Banque avant tout décaissement de fonds au titre du prêt.

Le principal problème environnemental constaté dans la plupart des 11 sites sélectionnés à l'origine, ainsi que dans les sites envisagés actuellement, est l'absence de conditions sanitaires appropriées. En effet, ces sites ne sont pas raccordés à un réseau d'égouts, lesquels sont généralement inexistant tant dans les quartiers urbains que dans les zones rurales : le dépôt des déchets solides dans des décharges sauvages est également courant au Liban. Des mesures appropriées seront prises pour évacuer les eaux usées et les déchets solides dans les sites couverts par cette composante, grâce à l'installation de fosses septiques et de conteneurs pour les ordures. Les spécifications techniques des fosses septiques et des conteneurs à ordures seront incluses dans les dossiers d'appel d'offres et révisées par la Banque. Dans les modalités d'exécution, des dispositions spéciales seront prévues pour permettre au Gouvernement et à la Banque de s'assurer que le problème de l'évacuation des eaux usées et des déchets solides soit résolu de manière satisfaisante durant l'exécution du projet. En outre, des dispositions seront prises avec les autorités locales concernées pour assurer le fonctionnement et l'entretien des fosses septiques, ainsi que la collecte et l'évacuation des déchets solides. On aura recours

a une approche similaire pour mettre en œuvre toutes les autres mesures qui seront recommandées à l'issue de l'évaluation environnementale de chaque site scolaire. Dans le cadre du projet, des dispositifs adéquats seront conçus et spécifiés pour protéger l'environnement chaque fois que cela sera nécessaire, par exemple dans les cas suivants : bruit excessif, zones instables et fortement sujettes à l'érosion, reboisement et restauration de la végétation, protection d'éléments du patrimoine culturel, perturbation de zones naturelles protégées et proximité d'une zone industrielle ou d'une route à grande circulation.

### *7. Approche participative*

Pendant la préparation du projet, on a multiplié les contacts avec toutes les parties concernées par l'éducation, qui ont été consultées et informées :

- Enseignants et directeurs des établissements scolaires publics, subventionnés et privés ;
- Cadres de tous les niveaux du MENJS, du CRDP et de l'Inspection pédagogique ;
- Cadres de tous les niveaux du CDR ;
- Cadres de tous les niveaux du ministère des Finances ;
- Cadres du SERA ;
- Cadres de l'Université libanaise ;
- Membres du Parlement ;
- ONG religieuses et non confessionnelles (par exemple, Comité national pour l'enseignement public) ;
- Entreprises privées (CRI, Compagnie nationale de technologie, etc.) ;
- Responsables de l'UNICEF, de l'UNESCO, du PNUD, de la Coopération française, de l'UE, de l'OEPEP, etc.

L'équipe chargée de préparer le projet a exploré la possibilité d'avoir recours à une approche véritablement participative, en effectuant notamment une évaluation sociale exhaustive, mais a rencontré des résistances à une initiative « extérieure ».

À la place, deux séries d'études de cas ont été effectuées pendant la préparation du projet : i) la première, conduite par l'équipe de la Banque, a couvert cinq communautés ayant chacune plusieurs établissements scolaires implantés dans des environnements contrastés. Elle a apporté un éclairage utile sur des aspects tels que les difficultés économiques croissantes des ménages, la nécessité d'une approche intégrée dans les zones défavorisées et les diverses motivations dictant le choix d'une école par les parents. Ces études ont été suivies d'une enquête sur les obstacles à la scolarisation, qui a été menée par un consultant privé et supervisée conjointement par la Banque et l'UNICEF ; et ii) une autre étude a été effectuée par un consultant local, afin de jeter des bases pour la sous-composante visant à expérimenter le transfert de responsabilités aux établissements scolaires ; elle avait pour objectif d'établir des références qualitatives pour cette opération pilote. En outre, des entretiens ont été réalisés avec 25 ONG locales qui interviennent dans des activités d'éducation. À la suite de ces études, l'équipe a recommandé de lancer une campagne de sensibilisation à grande échelle pour assurer la compréhension de cette initiative et susciter l'adhésion de la population.

La préparation du projet a eu lieu avec une collaboration active de l'UNESCO, de l'UNICEF, du PNUD et de la Coopération bilatérale française. Durant l'exécution, une association sera maintenue avec cette dernière, qui apportera un financement parallèle et une assistance technique. Il est prévu de poursuivre la collaboration avec ces organismes qui, ayant tous une forte présence sur le terrain, seront bien placés pour assurer un feedback complémentaire sur le projet.

## F. Pérennité et risques

### *I. Pérennité*

La pérennité du projet dépend à la fois de facteurs financiers et politiques.

- Le projet ne pourra être financièrement viable que si l'on parvient à mobiliser des ressources pour assurer le financement à long terme des dépenses de fonctionnement de l'enseignement public, afin d'en relever la qualité et d'assurer un accès équitable à de nouvelles cohortes d'enfants (qui seront de plus en plus nombreuses). La réalisation de cet objectif dépendra à son tour du contexte macroéconomique, et en particulier de la situation budgétaire. Elle dépendra aussi de l'ampleur des économies réalisées grâce aux gains d'efficacité engendrés par les réformes, ainsi que des mécanismes financiers qui seront adoptés pour les cycles primaire et secondaire. D'après les simulations effectuées, si le Gouvernement met en œuvre le programme de rationalisation du corps enseignant, les établissements d'enseignement publics pourront absorber 40 % d'élèves supplémentaires d'ici 2005, tandis que la part de l'éducation dans le budget de l'État sera réduite.

Le MENJS s'engageant dans un processus de réflexion sur une stratégie et montrant sa détermination à rationaliser le secteur public, les partenaires extérieurs seront mieux disposés à appuyer ces efforts et à compléter les ressources nationales par une aide concessionnelle.

- Le projet ne pourra être viable sur le plan politique que si un degré suffisant de priorité est accordé à l'éducation (de tout temps au premier rang des préoccupations de la population), et en particulier à l'enseignement public (plutôt négligé dans la période récente), et si les capacités existent pour prendre et appliquer les mesures de rationalisation indispensables afin de parvenir à une utilisation plus efficace des ressources. On peut s'attendre à ce que les mesures de rationalisation et d'amélioration de la qualité de l'enseignement engendrent un accroissement de la demande de services d'éducation publiques. Elles insuffleront également un nouveau dynamisme au sein du Ministère et le prépareront à assumer un rôle élargi, plus orienté vers la politique éducative, ce qui aura pour effet de conférer une plus grande durabilité aux actions qu'il entreprendra.

## 2. Risques critiques (voir quatrième colonne de l'annexe 1)

Risque	Notation du risque	Mesures visant à minimiser le risque
<b>Objectif de la SAP/mission de la Banque</b>		
Changement des priorités du Gouvernement dans le domaine de l'éducation en cas de dégradation de la situation économique et/ou de prépondérance d'intérêts concurrents.	N	Les départements privés et sectoriels de la Banque insisteront sur le rôle crucial du développement humain dans le dialogue avec le Gouvernement et dans la conception des opérations ultérieures, et en particulier dans toutes discussions futures sur le budget et la réforme de la fonction publique. Il faudra constamment faire le point avec le ministère des Finances, le CDR et le SERA, afin qu'ils puissent comprendre, appuyer et promouvoir les priorités et les projets et opérations correspondants.
<b>Objectifs de développement/objectif de SAP</b>		
Résistance au changement aux niveaux clés du système éducatif.	M	Durant l'exécution, on s'efforcera constamment d'accroître l'adhésion aux changements, de faire participer les parties prenantes, d'explicitier les gains dérivés des changements et de limiter les ingérences politiques.
<b>Résultats du projet/objectifs de développement</b>		
L'application des mesures sectorielles est entravée par des différences d'approche entre les trois principaux organismes d'exécution (MENJS, CRDP et CDR) ou par le chevauchement de leurs responsabilités respectives.	M	Les parties prenantes seront pleinement informées et associées aux étapes cruciales du projet (à suivre de près par les missions de supervision de la Banque). La réforme de la structure administrative permettra de réduire les frictions, en répartissant les responsabilités de manière plus transparente.
<b>Composantes du projet/résultats</b>		
Les efforts de rationalisation du corps enseignant se heurtent à une résistance générale (R1)	I	i) Les aspects complémentaires de cette question ont déjà été soigneusement identifiés ; ii) une base de données précise et transparente doit être constituée ; iii) le MENJS et le CRDP doivent mettre en place un processus permanent de consultation et d'information, incluant des annonces publiques ; iv) mise en place de mesures d'incitation pour compenser les effets négatifs ; v) appui croisé du ministère des Finances et du SERA.
La résistance au transfert de responsabilités aux établissements scolaires et à leurs directeurs risque de minimiser l'impact de l'opération pilote et d'empêcher la pleine participation d'autres établissements (R2)	M	i) En raison de cette résistance, on a réduit l'ampleur de l'opération pilote ; ii) les directeurs ont été déjà sensibilisés et souhaitent qu'on leur donne une chance d'innover ; iii) un suivi et une évaluation constants permettront de procéder aux réajustements nécessaires et de prendre des initiatives pour dissiper les craintes des acteurs réticents ; iv) on décidera de la généralisation de l'expérience sur la base d'une évaluation sociale.
Des intérêts politiques l'emporteront sur l'accord qui a été réalisé concernant les sites et établissements devant faire l'objet d'une construction ou d'une extension (R3)	E	Les sites sont soigneusement sélectionnés, à l'aide de critères précis. Les procédures et critères de sélection ont été arrêtés d'un commun accord. Pour la seconde phase, ils sont énoncés dans une lettre annexe à l'Accord de prêt.

Avant l'avis de la demande, outre les points de priorités, d'autres facteurs jouent un rôle prépondérant pour entraver la scolarisation des enfants pauvres (R4)	M	Des études d'impact et d'autres seront effectuées la suite de l'avis. Le projet sera identifié plus précisément ces autres facteurs et d'ailleurs que le projet soit viable par les bénéficiaires concernés.
Une meilleure information sur la qualité de l'enseignement privé subventionné suscitera des résistances de la part des partisans comme des adversaires de la scolarisation dans ce secteur, surtout quand il s'agira d'ouvrir ou de fermer des établissements de ce type (R5)	I	Des études opérationnelles seront entreprises afin de rassembler des éléments sur cette question très controversée avant de formuler toute recommandation.
Les organismes et services chargés de l'inspection, de la supervision et de l'orientation des enseignants risquent de s'opposer à tout changement dans leurs mandats, systèmes de notation ou attributions (R6)	S	Des consultations ont été engagées pour aplanir les différences de points de vue ; on continuera d'expliquer la nécessité d'une répartition transparente des rôles afin de parvenir à un compromis et à une acceptation des changements.
L'exécution du projet est entravée par : i) des obstacles administratifs, le manque de communication et de collaboration entre les différents organismes concernés ; ii) la faiblesse d'une équipe de gestion inexpérimentée ; iii) la complexité de l'opération ; et iv) la possibilité que la fonction de passation des marchés soit retirée au CDR (R7)	S	i) Les mandats des différents acteurs et les responsabilités des organismes impliqués ont fait l'objet de discussions approfondies et ont été clairement définis ; ii) un protocole d'accord, incluant une matrice des responsabilités, doit être signé par le CDR et le CRDP ; iii) le personnel de l'UGP sera soigneusement sélectionné et recevra une formation ; iv) les documents du projet et les directives pour son exécution ont été élaborés avec précision ; le personnel du MENIS et du CRDP est familier avec la plupart des activités qui doivent être exécutées ; v) une période de transition permettra de mettre en place des capacités de gestion financière ; et vi) le CDR a recruté un spécialiste pour diriger l'UGP.
Notation du risque pour l'ensemble du projet	S	Supervision attentive par des missions de la Banque composées de spécialistes appropriés ; examen préliminaire de l'exécution du projet ; examen à mi-parcours ; un dialogue constant et des examens informels seront essentiels pour assurer un suivi permanent et constructif.

Notation du risque : E (élevé), S (substantiel), M (modéré), N (négligeable ou faible)

### 3. Aspects éventuellement litigieux

Trois aspects risquent de donner lieu à des controverses de nature à entraver l'exécution du projet :

i) Il se pourrait que le renforcement de l'enseignement public suscite une opposition de certains secteurs de la société en raison de l'image négative qui est celle du secteur public en général et des écoles publiques en particulier, et d'autres secteurs parce qu'il menacerait de concurrencer les écoles religieuses et/ou à but lucratif.

- Cette opposition devrait s'amenuiser progressivement, car les réformes et mesures mises en œuvre par le projet permettront de rationaliser le secteur et d'améliorer son fonctionnement ; en outre, une saine concurrence devrait stimuler l'ensemble du secteur. Un engagement ferme de la part des pouvoirs publics sera nécessaire pour que les réformes aient le temps de produire leurs effets et que les coûts perçus au départ se traduisent en avantages tangibles à long terme.

ii) Le plan de redéploiement risque de provoquer une forte résistance de la part des enseignants, ce qui pourrait amener à édulcorer les mesures au point de les priver de tout impact réel

- Il s'agit là d'un risque inherent à tout plan de redéploiement. Cependant, il devrait être possible de le gérer adéquatement, d'une part, parce que la plupart des mesures proposées sont en accord avec les règlements existants et, d'autre part, parce qu'on mettra en œuvre un processus rigoureux et transparent pour les appliquer, en examinant chaque cas à la lumière de critères précis et objectifs. Enfin, la lassitude générale vis-à-vis des pratiques de corruption devrait renforcer l'appui de la population à des mesures visant à établir des procédures plus transparentes pour le recrutement, la promotion et l'évolution professionnelle des enseignants. En expliquant au public les avantages collectifs attendus de ces mesures et en situant celles-ci dans le contexte de la situation macroéconomique, on devrait parvenir à les faire accepter des parents et des contribuables

iii) La réforme des mécanismes de financement du système éducatif risque d'engendrer l'hostilité de tous ceux qui bénéficient du dispositif actuel. En particulier, les ménages aisés ou à revenu intermédiaire, qu'ils scolarisent leurs enfants dans le secteur privé ou dans le secteur public, voudront certainement maintenir inchangé le système des bourses. De même, l'éventualité d'une réforme du système des subventions suscite des oppositions.

- En explicitant le souci de justice sociale et de transparence qui anime la volonté de réforme du système de financement de l'enseignement, le Gouvernement devrait disposer de suffisamment d'arguments pour alimenter une campagne de sensibilisation préparée avec soin et bien ciblée ; d'autre part, les bénéficiaires potentiels seront certainement en faveur de cette réforme, de sorte qu'il sera difficile de s'y opposer. La combinaison d'un objectif de durabilité et d'un système plus favorable aux pauvres devrait en faciliter l'acceptation aussi bien par les décideurs que par les citoyens.

## **G. Principales conditions du prêt**

### ***1. Condition d'entrée en vigueur***

Recrutement du spécialiste de la passation des marchés de l'UGP.

### ***2. Autres***

- a) **Cluses assorties d'une échéance :**
- i) création de l'Unité de planification stratégique au plus tard le 31 décembre 2000 ;
  - ii) Signature du contrat pour l'étude sur les mécanismes de financement au plus tard le 30 avril 2001 ;
  - iii) Publication, au plus tard le 30 septembre 2003, du texte complet du premier avant-projet de la stratégie nationale à long terme pour le secteur de l'éducation (comprenant des objectifs assortis d'indicateurs de suivi), devant être discuté lors de l'examen à mi-parcours du projet.

## b) Conditions préalables au décaissement :

- Les décaissements pour les travaux de chaque établissement scolaire ne pourront commencer qu'après une évaluation environnementale jugée acceptable par la Banque ;
- Les décaissements de la seconde phase des travaux (sous-composante 2.1) seront conditionnés par :

i) Un accord sur la stratégie nationale à long terme pour le secteur de l'éducation et l'établissement d'un plan d'action pour en assurer la mise en œuvre ;

ii) La réalisation de progrès satisfaisants dans l'exécution du projet, mesurés par :

- La création d'une unité de gestion de l'information ;
- Le démarrage de l'application du plan d'action pour l'établissement de mécanismes financiers ;
- Au moins six des écoles de la première phase seront opérationnelles.

## c) Lettres annexes :

- i) procédures et critères pour la sélection des établissements scolaires devant faire l'objet d'une construction ou d'une extension durant la seconde phase ;
- ii) plan d'action pour le redéploiement des enseignants

**II. État de préparation pour l'exécution**

- Les dossiers techniques pour les activités de la première année sont complets et prêts pour le démarrage de l'exécution du projet. [X] Sans objet.
- Les documents concernant la passation des marchés pour les activités de la première année sont complets et prêts pour le démarrage de l'exécution du projet.
- Le plan d'exécution du projet a été examiné. Il a été jugé réaliste et de qualité satisfaisante.
- Il manque les éléments suivants. Les mesures à prendre sont indiquées dans les conditions du prêt (section G).

**I. Conformité aux politiques générales de la Banque**

- Ce projet est conforme à toutes les politiques applicables de la Banque
- [Il est recommandé d'approuver les dérogations suivantes aux politiques de la Banque. Le projet est conforme à toutes les autres politiques de la Banque.]

Chef de l'équipe du projet :	Benoît Millot	_____
Chef sectoriel :	Marlaine Lockheed	_____
Directeur sectoriel :	Jacques Baudouy	_____
Directeur des opérations pour le Liban :	Inder Sud	_____

World Bank User  
P:\LEBANON\HD\45174\BOARD\PAD\French-TEXT.doc  
09.13.00 9:09 AM

REPUBLIQUE LIBANAISE  
 PROJET D'EDUCATION GENERALE

Récapitulatif de la conception du projet

Hierarchie des objectifs	Indicateurs clés de performance	Suivi et évaluation	Hypothèses critiques H = hypothèse, R = risque
<p><b>Objectif sectoriel de la SAP :</b></p> <p>1. Valoriser les ressources humaines, en axant les efforts sur l'enseignement général pour en améliorer l'accès et la qualité</p>	<p><b>Indicateurs sectoriels :</b></p> <p>1.1 Réduction de l'écart entre les taux nets de scolarisation des <i>vazay</i> les mieux desservis et des <i>vazay</i> sous-desservis (*)                      référence = 18 %                      EDP = 10 %</p> <p>1.2 Réduction du nombre de <i>vazay</i> dans lesquelles la proportion des enfants de 6 à 15 ans non scolarisés est &gt; 10 % (*)                      référence = 5 districts urbains, 3 districts ruraux                      EDP = 2 et 1, respectivement</p> <p>1.3 Relèvement des notes d'examen pour les matières fondamentales dans les classes de 4<sup>e</sup> année des établissements publics                      référence (94-95) = 50 %                      EDP = 65 %</p>	<p><b>Rapports sur le secteur/pays :</b></p> <p>1.1.1 Rapports statistiques du MENJS et du CRDP</p> <p>1.2.1 Rapports du MENJS et du CRDP, enquêtes spécifiques</p> <p>1.3.1 Rapports de l'unité d'évaluation (MENJS)</p>	<p>(Objectif de la SAP/mission de la Banque)</p> <p>A1) Ferme volonté du Gouvernement de promouvoir un enseignement général plus équitable et plus efficace</p> <p>A2) Environnement politique propice à la mise en œuvre des mesures</p>

Objectifs de développement du projet :	Indicateurs de résultats/impact :	Rapports du projet :	(Objectifs de développement objectif de la SAP)
1. Renforcer les capacités du ministère de l'Éducation pour lui permettre de gérer efficacement le secteur	1.1 Engagement d'un processus de concertation et accord sur une stratégie à long terme pour le secteur de l'éducation avant l'examen à mi-parcours du projet	1.1.1 Rapports de l'UGP (sur la base des données annuelles concernant le suivi des données sur l'éducation et leur utilisation pour l'analyse et la prise de décisions)	A1) Engagement du Gouvernement à fournir la priorité aux zones défavorisées dans le domaine de l'éducation
2. Restaurer la crédibilité du système d'enseignement public en améliorant sa qualité et son efficacité	1.2 Réorganisation, restructuration du MENJS en accord avec les changements à apporter aux responsabilités associées aux différentes fonctions	1.2.1 Rapports de l'UGP	A2) Volonté des acteurs clés de parvenir à un consensus sur une stratégie nationale à long terme pour le secteur de l'éducation
	1.3 Disponibilité de données annuelles de base sur l'éducation	1.3.1 i) Enquêtes sur le personnel, les communautés et les écoles à tous les niveaux au moment du démarrage du projet, avec des actualisations ultérieures ; ii) plan d'action	A3) Accord sur un outil d'évaluation applicable à l'échelle nationale et sur les procédures à suivre pour l'appliquer adéquatement à tous les établissements publics et privés
	1.4 Relevement des taux de réussite à l'issue de la 6 <sup>e</sup> et de la 9 <sup>e</sup> année (classes terminales des cycles primaire et complémentaire)	1.4.1 Suivi annuel des résultats par rapport aux lacunes ou problèmes identifiés dans la gestion de l'enseignement aux niveaux local, régional et central	A4) Disponibilité des ressources financières et humaines nécessaires pour exercer un impact sur la qualité de l'enseignement
	1.5 Réduction de l'écart entre les résultats des écoles publiques, privées subventionnées (primaires) et privées, mesurée à l'aide d'un outil d'évaluation efficace, applicable à l'échelle nationale	1.5.1 Établissement de données de référence à l'aide de critères acceptables pour mesurer la qualité : évaluations annuelles des qualifications et de la qualité ; rapports d'inspection et enquêtes auprès des enseignants ; et outil d'évaluation applicable à l'échelle nationale	A5) Volonté du Gouvernement d'appliquer des mesures politiquement sensibles qui affecteront le corps enseignant et le personnel administratif, et capacité d'expliquer les avantages collectifs attendus de ces mesures

Resultats de chaque composante :	Indicateurs de resultats :	Rapports du projet :	(Resultats du projet objectifs de developpement)
1. Utilisation rationnelle des ressources, developpement des capacites institutionnelles, etablissement de mecanismes financiers equitables et viables	1.1 Mise en place d'un SI/GIE	1.1.1 Rapports de l'UGP	A1) Visite des autorites de prendre les mesures appropriees
	1.2 Large disponibilite de bases de donnees informatisees (personnel, eleves, examens, etc.) au sein du MENJS	1.2.1 Rapports de l'UGP	
	1.3 Mise en place d'un modele statistique pour la programmation sectorielle	1.3.1 Rapports de l'UGP	A2) Acceptation des mesures de reaffectation par les enseignants et leurs syndicats
	1.4 Formation d'environ 1 500 agents administratifs (aux niveaux central, regional et local) aux methodes de gestion	1.4.1 Rapports de l'UGP	
	1.5 Reaffectation des enseignants du primaire conformement au plan d'action (lettre annexe)	1.5.1 Rapports sur la mise en oeuvre du plan d'action	A3) Les etudes seront effectuees comme prevu et le MENJS, avec l'aide du ministere des Finances, traduira leurs recommandations en un plan d'action realiste
	1.6 Rationalisation du nombre d'ecoles comptant < 50 eleves conformement au plan d'action (lettre annexe)	1.6.1 Rapports sur la mise en oeuvre du plan d'action	A4) Les etablissements pilotes, en offrant des modeles de delegation des responsabilites de gestion, engendreront l'effet de demonstration recherche
	1.7 Lancement du projet pilote visant a deleguer des responsabilites aux directeurs d'etablissement et a accroitre la participation communautaire [reference = 0 : mi-parcours = 12-14 ecoles ; l'dP = 50 ecoles]	1.7.1 Suivi du projet pilote	
	1.8 Realisation d'etudes et elaboration de plans d'action pour etablir des mecanismes financiers plus efficaces et equitables	1.8.1 Resultats des etudes	
2. Amelioration de la qualite des ressources dans l'enseignement general	2.1 Construction et rehabilitation d'etablissements conformes aux nouveaux programmes, en particulier dans les zones sous-desservies [reference = 0 : mi-parcours = 11 ecoles	2.1.1 Rapports de l'UGP et du CDR	A5) Les places au sein des ecoles rehabilitees et nouvellement construites seront reservees aux enfants pauvres

	<p>supplémentaires (plus de 100 EDP) (13 volets) supplémentaires (plus de 100)</p> <p>2.2 Augmentation du nombre moyen d'heures de formation par enseignant et par école</p> <p>2.3 Application de textes définissant la répartition des rôles et responsabilités entre inspecteurs et conseillers pédagogiques</p> <p>2.4 Création d'une unité d'évaluation (CRDP) et d'un service des examens (MENJS) : achèvement de l'évaluation des manuels, des programmes et de la formation permanente, harmonisation des programmes et des examens, création d'un outil d'évaluation applicable à l'échelle nationale</p> <p>2.5 Fourniture de matériel et d'équipements à 70 établissements du secondaire, 100 du cycle complémentaire et 160 du primaire</p> <p>2.6 Installation de 180 laboratoires d'informatique dans le secondaire, 160 dans le cycle complémentaire et 6 dans les principales écoles normales</p>	<p>2.2.1 Rapports du CRDP sur la formation</p> <p>2.3.1 Annonce officielle</p> <p>2.4.1 Rapports du MENJS et du CRDP</p> <p>2.5.1 Rapports du CRDP</p> <p>2.6.1 Rapports du CRDP et du MENJS</p>	<p>Avec l'alimentation en électricité, les infrastructures et les services requis seront mis en place pour l'installation des laboratoires.</p>
--	---	--	---

Composantes sous composantes du projet :	Investissements (budget pour chaque composante) :	Rapports du projet :	(Composantes du projet résultats)
<b>1. Gestion et développement institutionnel</b>			
1.1 Mise en place d'un système d'information de gestion pour l'éducation (SIGÉ) permettant d'améliorer les processus de planification et de budgétisation	1.1.1 Matériel informatique et logiciels, formation locale  1.1.2. Minimum d'équipements, assistance technique, formation locale  1.1.3 Création d'une unité de gestion de l'information avant la fin de la phase I	Enquêtes et rapports de l'UGP  Enquêtes et rapports de l'UGP	A) Possibilité d'informatiser les procédures bureaucratiques  A) Ajustement des comportements en fonction des nouveaux textes
1.2 Restructuration du Ministère et renforcement des capacités de son personnel administratif	1.2.1 Création d'une unité de planification stratégique au plus tard le 31 décembre 2000  1.2.2 Textes clarifiant les responsabilités administratives aux niveaux central et régional  1.2.3 Organisation de sessions de formation conformément à un plan de formation	Documents officiels du Ministère  Enquêtes de l'UGP et rapports de l'UGP sur le suivi du plan d'action	
1.3 Rationalisation de la gestion du corps enseignant	1.3.1 Mise en place de commissions, lancement d'études et application des textes réglementaires conformément au plan d'action (lettre annexe)	Rapports du MENJS	
1.4 Amélioration de la gestion au niveau des établissements scolaires	1.4.1 Ratification/ validation d'un protocole d'accord  1.4.2 Nomination d'un coordinateur	Rapports de l'UGP  Rapports de l'UGP	

<p>1.5 Réduction des obstacles financiers à la scolarisation de base</p>	<p>1.5.3 Formation locale des directeurs d'établissement et des comités de parents d'élèves, visites d'étude, fourniture d'ordinateurs et d'imprimantes à chaque établissement</p> <p>1.5.1 Signature du contrat pour l'étude opérationnelle sur l'établissement de mécanismes financiers plus efficaces et équitables au plus tard le 30 avril 2001</p> <p>1.5.2 Visites pour étudier des expériences réussies de mécanismes réduisant les obstacles financiers</p> <p>1.5.3 Ateliers pour examiner les conclusions et recommandations des études et élaborer un plan d'action</p>	<p>Rapports de l'UGP</p> <p>Rapports de l'UGP</p> <p>Rapports de l'UGP</p> <p>Rapports de l'UGP</p>	
<p><b>2. Amélioration de la qualité de l'enseignement</b></p>			
<p>2.1 Amélioration des infrastructures de l'enseignement public dans les zones ciblées</p>	<p>2.1.1 Construction, extension et équipement d'environ 24 établissements scolaires en deux phases</p>	<p>Rapports du CDR et de l'UGP</p>	<p>A) Les ressources traditionnellement assurées par les frais de scolarité seront obtenues à l'aide d'un autre mécanisme</p>
<p>2.2 Formation permanente des enseignants</p>	<p>2.2.1 Matériel - matériel audio, vidéo et informatique (avec raccordement à Internet) pour mettre en place un enseignement à distance</p> <p>2.2.2 Services de consultants (locaux et internationaux) et formation ; personnel supplémentaire</p>	<p>Rapports de l'UGP ; missions de supervision de la Banque ; rapports du MENJS ; rapports du CRDP</p> <p>Idem</p>	<p>A) La capacité d'absorption des enseignants nouvellement formés n'est pas surestimée</p>

	2.2.3 Équipements et matériel (téléphone et fax pour tous les établissements non équipe) et pour les écoles normales et centres locaux de formation des enseignants	Idem	
	2.2.4 Services de consultants internationaux pour la formation de formateurs, et locaux pour la formation des enseignants)	Idem	
2.3 Inspection et orientation	2.3.1 Matériel matériel informatique, publications spécialisées et matériel pédagogique	Idem	A) Une répartition plus claire et plus rationnelle des responsabilités entre les organismes et services chargés de l'inspection, de la supervision et de l'orientation est acceptée par toutes les parties concernées
	2.3.2 Visites d'étude, assistance technique (internationale et locale), formation à l'étranger	Idem	
2.4 Examens et évaluation	2.4.1 Matériel matériel informatique et logiciels pour le service des examens	Idem	
	2.4.2 Formation (à l'étranger et localement)	Idem	
2.5 Introduction de technologies nouvelles	2.5.1 Matériel matériel informatique pour 300 laboratoires, 160 écoles primaires et les établissements modèles	Idem	
	2.5.2 Formation de 1.400 enseignants, expansion du site Web du CRDP	Idem	
<b>3. Exécution du projet</b>	3.1 Taux de décaissement	Rapports sur l'état d'avancement du projet	
	3.2 Respect du calendrier d'exécution		

*Note : \* La définition et la valeur des indicateurs de référence et de fin de projet (Fdp) pourront changer au cours de l'exécution du projet du fait de l'amélioration de la collecte et de la fiabilité des données. Ces indicateurs seront revus au moment de l'examen à mi-parcours*

- 1.1 i) Établissement d'un système de suivi des résultats. ii) réduction du temps s'écoulant entre la collecte des données et leur disponibilité pour l'analyse. iii) harmonisation des systèmes de collecte des données.
- 1.2 Amélioration des capacités de gestion des cadres du MENJS à tous les niveaux.
- 2.1 Définition et application de procédures de certification et d'affectation, ainsi que des conditions d'emploi des enseignants.
- 2.2 Réduction des taux d'abandon scolaire et de redoublement dans les zones ciblées : augmentation des taux de réussite aux points clés de transition (6<sup>e</sup> et 9<sup>e</sup> années) — indicateurs de référence et de fin de projet à établir par l'UGP.
- 2.3 Impact de la formation des enseignants sur les méthodes pédagogiques.
- 2.4 Harmonisation des examens avec les objectifs des nouveaux programmes

REPUBLIQUE LIBANAISE  
PROJET D'EDUCATION GÉNÉRALE

Description détaillée du projet

Afin d'appuyer l'action du Gouvernement en s'attachant, d'une part, à maximiser l'impact global de chaque intervention sur le redressement du secteur et, d'autre part, à s'attaquer sélectivement à des problèmes critiques dans des domaines où la Banque possède un avantage comparatif, le projet est structuré en deux composantes principales.

**Composante n° 1 — Gestion et développement institutionnel (coût de base total : 5,4 millions de dollars)**

Une combinaison de facteurs pèse sur le fonctionnement des établissements d'enseignement publics : mécanismes financiers périmés, procédures inadéquates pour la gestion du secteur et le développement des ressources humaines, et processus décisionnel empirique du fait de l'absence de statistiques actuelles et fiables, et du manque de cohérence dans la définition des rôles et des responsabilités des acteurs clés aux niveaux central, régional et local.

Face à la nécessité croissante d'une amélioration quantitative et qualitative du système éducatif, il importe de rationaliser l'utilisation des ressources et d'établir un processus décisionnel plus systématique. À cette fin, le Ministère doit pouvoir disposer d'un personnel bien formé ainsi que d'outils adéquats pour suivre les progrès accomplis et établir des projections des besoins futurs. De même, une révision des mécanismes de financement en vigueur dans le secteur est indispensable si l'on veut parvenir à utiliser efficacement les ressources limitées qui sont disponibles.

Afin de répondre à ces besoins, les sous-composantes suivantes ont été identifiées.

**1.1 Gestion et planification de l'information sur l'éducation (3,1 millions de dollars)**

Objet ify : Cette sous-composante vise à : i) doter le MENJS et le CRDP des capacités requises pour institutionnaliser et gérer des systèmes d'information permettant de fournir en temps voulu des données pertinentes aux planificateurs, analystes, administrateurs et décideurs du système éducatif ; et ii) élaborer des outils de planification et de budgétisation grâce auxquels le MENJS sera en mesure de lancer et de gérer efficacement un processus de planification sur plusieurs années.

Activités : Collecte et analyse des données, gestion du personnel enseignant au niveau des établissements et gestion du personnel administratif ; gestion des examens ; assistance technique ; renforcement des services connexes ; création d'une Unité de gestion de l'information au sein de la DGEN pour faciliter l'accès à l'information et sa circulation à l'intérieur du CRDP et des autres unités concernées, et pour apporter à ceux-ci l'appui technique/informatique requis ; formation des agents concernés à l'utilisation du SIGE.

**1.2 Restructuration et renforcement des capacités administratives du MENJS (1,8 million de dollars)**

Pour que les réformes puissent être menées à bien, il est indispensable de renforcer les capacités

administratives à tous les niveaux du MENJS. Les faiblesses de sa structure actuelle ainsi que du processus décisionnel empêchent le Ministère d'assumer efficacement ses fonctions de planification, gestion et réglementation. Cette sous-composante a pour objectif d'améliorer les capacités du secteur public, en rationalisant sa structure et celle des services connexes, et en améliorant les outils de gestion et d'évaluation, afin de lui permettre de faire face à l'augmentation massive du nombre des élèves qui est prévisible.

Objectifs : Cette sous-composante doit permettre de : a) restructurer les services centraux et régionaux du MENJS afin d'améliorer progressivement l'efficacité de la gestion des affaires administratives et pédagogiques ; b) engager un processus de décentralisation de la gestion du secteur de l'enseignement public en définissant précisément les responsabilités et les fonctions à chaque niveau ; c) améliorer la compétence du personnel administratif jusqu'au niveau des directeurs d'établissement scolaire en élaborant des modules de formation spécifiques pour les différentes tâches ; et d) accroître la viabilité du système en renforçant les qualifications et les capacités des agents à tous les niveaux.

Activités : Réorganisation du MENJS de façon à clarifier les rôles et les responsabilités des services centraux et régionaux de l'éducation ; mise en place de systèmes d'information pour faciliter la formulation des politiques et la gestion du système éducatif ; création d'une Unité de planification stratégique au sein du CRDP (au plus tard le 31 décembre 2000), chargée d'effectuer la planification à moyen et à long terme, d'élaborer des scénarios, d'établir des projections et d'apporter un appui stratégique au secteur ; élaboration de modèle(s) de projection/simulation ; application de ce(s) modèle(s) et validation des résultats ; développement de la fonction de planification grâce à la formation des directeurs nationaux et régionaux ; formation des directeurs d'établissement scolaire ; formation administrative générale des cadres moyens du MENJS ; formation de spécialistes dans des domaines prioritaires (statisticiens, informaticiens, chefs des services budgétaires, chefs de la formation administrative, archivistes, secrétaires de direction)

### **1.3 Rationalisation de la gestion du corps enseignant (0,2 million de dollars)**

Objectifs : Cette sous-composante est destinée à : i) optimiser la gestion du personnel en augmentant son efficacité tout en diminuant ses coûts ; ii) renforcer la qualité de l'enseignement et de l'administration ; et iii) réduire les disparités régionales dans la fourniture de services éducatifs, et en particulier dans la distribution des ressources.

Activités (la répétition d'éléments déjà inclus dans d'autres sous-composantes est délibérée) : Optimisation de la gestion du corps enseignant grâce à l'adoption de procédures rationnelles pour la cartographie scolaire ; informatisation de la gestion du corps enseignant aux niveaux central, régional et local ; préparation d'un plan pour réaffecter les enseignants surnuméraires ou les relever de leurs fonctions ; et regroupement ou fermeture d'écoles ou de classes non viables là où il existe d'autres options. Mise en oeuvre intégrale du plan d'action figurant dans la lettre annexe à l'Accord de prêt. Appui pour faciliter l'adaptation des enseignants aux nouveaux programmes et l'adaptation des directeurs d'établissement à leur nouveau rôle administratif.

### **1.4 Expérience de délégation de responsabilités aux établissements scolaires (0,2 million de dollars)**

Objectifs : L'objectif général de cette sous-composante consiste à améliorer les services éducatifs offerts aux élèves de l'enseignement public général en déléguant davantage de responsabilités et d'initiatives au niveau local. Ses objectifs spécifiques sont les suivants : i) au travers de cette opération pilote, améliorer

le statut professionnel et l'approche des directeurs d'établissement ; ii) inciter les directeurs des écoles pilotes à relever les normes pédagogiques ; iii) améliorer les capacités des directeurs de ces écoles en matière de gestion financière et administrative et de relations humaines ; et iv) maximiser la participation des parents et des communautés aux activités des écoles pilotes.

Activités : Évaluation de l'expérimentation en cours sous la direction de l'Inspection pédagogique avant le démarrage de l'opération pilote ; nomination d'un coordinateur et du personnel requis pour gérer l'opération pilote ; élaboration d'une description précise des responsabilités des directeurs d'établissement et des comités de parents d'élèves, finalisation et signature d'un protocole d'accord entre le directeur, en tant que chef d'établissement, et le Ministère/CRDP ; formation des directeurs d'établissement à la gestion des affaires administratives, financières et pédagogiques, ainsi qu'à l'utilisation de l'informatique pour l'administration ; appui aux comités de parents d'élèves en vue de créer ultérieurement des conseils scolaires ; et visites pour étudier des modèles alternatifs de gestion d'établissements scolaires avant de généraliser l'expérience. Dans un second temps, élargissement des responsabilités déléguées aux premières écoles pilotes, en tirant parti des leçons tirées de l'expérience et en tenant compte de leur contexte spécifique.

### 1.5 Établissement de mécanismes financiers équitables et efficaces (0,1 million de dollars)

Justification : Actuellement, les écoles publiques desservent principalement les pauvres, tandis que les établissements privés, et en particulier ceux du secteur subventionné, sont fréquentés par une majorité d'élèves de familles aisées, même s'il existe aussi un certain nombre de familles pauvres qui consentent d'énormes sacrifices pour inscrire leurs enfants dans les écoles primaires privées subventionnées. Le système de bourses de l'État ne fait qu'accentuer l'écart en fournissant des ressources supplémentaires pour l'éducation à des salariés qui, selon toute probabilité, ne sont pas les plus nécessiteux. Étant donné la situation budgétaire actuelle du Liban, ces dépenses, difficiles à justifier du point de vue de la justice sociale, ne sauraient être maintenues ni à court ni à long terme, à moins d'une évolution radicale des conditions macroéconomiques de ce pays.

Un examen rapide de la distribution des élèves par niveau de revenu et par type d'établissement scolaire montre que les élèves fréquentant les écoles privées appartiennent à des catégories plus aisées que les élèves des écoles publiques, ceux des écoles subventionnées se situant en position intermédiaire. Étant donné que les familles, même pauvres, ont une disposition élevée à payer pour l'éducation, une réduction générale des frais de scolarité ou toute autre mesure appliquée à l'ensemble des élèves, telle que la fourniture gratuite du matériel scolaire, n'apparaît pas appropriée. Les coûts financiers et politiques de mesures ciblées, bien qu'ils n'aient pas été déterminés avec précision, ne seront certainement pas supérieurs aux déséconomies engendrées par ce type de politique.

La principale raison pour laquelle une partie des enfants de 6 à 11 ans ne fréquentent pas l'école est le « coût élevé de la scolarité ». Le ciblage des bourses est une question politiquement très sensible au Liban. Pour identifier les pauvres et les faire bénéficier d'une aide à la scolarité de manière à la fois efficace et transparente, il faut des mécanismes assurant la collecte systématique de données et un suivi rigoureux. Des discussions ont eu lieu sur cette question, mais ont abouti au constat quasi unanime que ni le système de collecte de données ni les mécanismes de suivi et de mise en vigueur qui existent actuellement ne sont adéquats.

Objectifs : Les activités de cette sous-composante doivent permettre d'identifier tous les mécanismes financiers existants et de formuler des recommandations sur les modifications à leur apporter pour faire une utilisation plus rationnelle des ressources limitées qui sont disponibles, tout en tenant compte

d'objectifs de justice sociale. Dans un second temps, sur la base des résultats de l'étude financée par cette sous-composante, la Banque aidera le Gouvernement à élaborer et à mettre en oeuvre un plan d'action visant à résoudre les problèmes complexes qui se posent pour assurer aux établissements scolaires un financement couvrant dans toute la mesure du possible leurs besoins et pour offrir à tous les enfants un accès à l'enseignement de base, grâce à l'élimination des obstacles financiers existants.

Activités : Une étude opérationnelle sera effectuée sous la direction du CRDP pour examiner chacun de ces aspects et formuler des recommandations concernant les mesures que le MENJS et d'autres ministères (notamment celui des Finances) devront prendre afin de résoudre ces problèmes critiques. Le contrat pour cette étude devra être signé au plus tard le 30 avril 2001.

## **Composante n° 2 — Amélioration de la qualité de l'enseignement (coût de base total : 54,6 millions de dollars)**

### **2.1 Amélioration des infrastructures de l'enseignement public (41,2 millions de dollars)**

L'objectif général de cette composante est d'assurer un accès équitable aux écoles publiques du Liban, en particulier dans les zones sous-desservies et en faveur des ménages pour lesquels le coût de la scolarité représente un obstacle important. Cette composante sera axée sur deux aspects très différents, mais complémentaires : les obstacles physiques et les obstacles financiers. Les deux sous-composantes correspondantes seront également très hétérogènes sur le plan de la « visibilité » : la première concernera les infrastructures physiques et les équipements ; tandis que la seconde sera essentiellement virtuelle ou conceptuelle, puisqu'elle visera à mettre en place les bases théoriques et quantitatives nécessaires pour les décisions qui devront être prises par la suite.

Objectifs : i) Améliorer l'accès à l'enseignement public ; ii) réduire les disparités dans l'offre d'infrastructures scolaires ; et iii) ajuster les écoles publiques aux besoins résultant de la réforme du système éducatif.

Cette sous-composante visera à construire, à réhabiliter ou à agrandir des établissements scolaires dans des zones ciblées. On a sélectionné environ 24 écoles, réparties en deux phases : 11 établissements feront l'objet d'une construction ou d'une extension durant la première phase, et le reste des travaux sera entrepris durant la phase suivante, si les conditions sont remplies pour le passage à cette seconde phase. *Ces conditions seront les suivantes : i) accord sur la stratégie à long terme ; et ii) progrès satisfaisants dans l'exécution du projet.*

Le processus de sélection des établissements devant être construits ou agrandis est décrit dans une *lettre annexe* à l'Accord de prêt. Il repose sur un ensemble de critères combinant la mesure de la demande non satisfaite (taux de scolarisation globaux et additionnels, nombre d'élèves scolarisés grâce au projet, nombre d'élèves ne résidant pas dans la zone où ils sont scolarisés), des paramètres pédagogiques (nombre d'élèves par classe, conformité aux programmes scolaires, etc.) et des paramètres socio-économiques (par exemple, indice de pauvreté dans la *caza*). On a également tenu compte des caractéristiques des sites, afin d'assurer que les travaux soient acceptables tant sur le plan écologique que sur le plan social (disponibilité d'un terrain appartenant à l'État). En outre, tous les sites sélectionnés devront faire l'objet d'une évaluation environnementale avant tout décaissement de fonds au titre du prêt. Le Gouvernement ayant décidé de financer sur d'autres ressources les travaux des 11 établissements scolaires qui avaient été sélectionnés au moment de l'évaluation, on a établi une nouvelle liste d'établissements pour la première phase à l'aide des critères susmentionnés.

En outre, le projet financera un petit lot de matériel pédagogique pour les écoles primaires publiques d'un montant total de 100 000 dollars. Enfin, compte tenu de la faiblesse des capacités institutionnelles disponibles au sein du MENJS pour assurer le suivi des objectifs sectoriels et des objectifs physiques des travaux de construction, extension et réhabilitation des établissements scolaires, cette sous-composante appuiera le renforcement de l'Unité de gestion du patrimoine scolaire qui est chargée de cette fonction au sein du Ministère.

Activités : Construction, extension et équipement d'établissements scolaires, y compris la fourniture de mobilier et la mise en place d'installations adéquates pour l'évacuation des eaux usées. Études et supervision : recrutement d'architectes et ingénieurs, études topographiques, pédologiques, architecturales et techniques, supervision des chantiers et réception des travaux. Acquisition d'équipements, recrutement et formation de personnel pour l'Unité de gestion du patrimoine scolaire. Cette composante sera exécutée en deux phases.

## **2.2. Formation des enseignants (6,7 millions de dollars)**

La formation initiale et permanente du corps enseignant a été identifiée comme un aspect critique pour la mise en œuvre de la réforme des programmes scolaires. C'est pourquoi, outre les programmes existants de formation, le CRDP organisera des activités de formation pour introduire les nouveaux programmes d'enseignement et lancera une nouvelle initiative visant à intégrer la formation permanente dans la culture des établissements scolaires. En conséquence, les enseignants auront accès non seulement à la formation traditionnelle dans les écoles normales ou sur le tas, mais aussi à de nouveaux mécanismes d'apprentissage à distance, y compris une formation diplômante pour les enseignants non certifiés, ce qui leur permettra de faire appel à une diversité de moyens pour se former et être en mesure d'enseigner.

Objectifs : Cette sous-composante est destinée à doter le système scolaire d'enseignants capables de dispenser un enseignement de qualité. Ses objectifs spécifiques consistent à : i) assurer aux enseignants une formation permanente et un soutien pour améliorer et actualiser leurs compétences. Les mesures suivantes seront notamment prises à cet effet : création d'un réseau pour développer la communication entre les enseignants, fourniture de matériel et d'équipements adéquats aux enseignants, et renforcement de l'appui aux efforts individuels ou collectifs d'autoperfectionnement ; ii) créer un environnement favorable à la formation continue ou permanente du corps enseignant. Cela implique un changement de comportement et de perception, qu'on s'efforcera de promouvoir tout au long de l'exécution du projet grâce aux activités ci-dessous.

Activités : Afin de familiariser tous les enseignants en poste avec les nouveaux programmes scolaires, le CRDP a organisé des activités de formation intensives. Il est prévu que cette formation se poursuive au même rythme au moins jusqu'en septembre 2000, après quoi elle se limitera à assurer l'entretien des connaissances. Cette sous-composante vise à : former environ 20 000 enseignants et 300 personnes-ressources ; transformer les six écoles normales régionales en centres de ressources régionaux ; mettre en place des mécanismes pour évaluer les besoins et l'efficacité de la formation ; et fournir une assistance technique.

## **2.3 Inspection et orientation (0,5 million de dollars)**

Afin d'améliorer la qualité de l'enseignement par le biais d'interventions au niveau des établissements, le projet doit renforcer les trois fonctions d'encadrement fondamentales : à savoir, les inspecteurs, les conseillers pédagogiques et les conseillers d'orientation. Au travers des activités de cette

sous-composante, le projet aidera à établir une culture faisant une large place à des évaluations internes et externes cohérentes et systématiques, et encourageant les mesures correctives tout autant que l'évaluation et la supervision. Celles-ci porteront non seulement sur les fonctions administratives au sein des établissements, mais aussi sur les aspects pédagogiques.

Objectifs : Cette sous-composante doit permettre de : a) renforcer la communication et la coopération entre l'Inspection pédagogique et les autres organismes chargés d'assurer l'encadrement et la formation des enseignants ; b) généraliser le recours à des évaluations bien conçues pour influencer sur les processus décisionnels au niveau central et au sein des établissements ; c) définir clairement les tâches et les responsabilités de toutes les fonctions d'encadrement ; et d) instaurer une culture de l'autoperfectionnement. S'agissant des inspecteurs, on s'efforcera de : a) renforcer leur rôle crucial d'évaluateurs externes du système éducatif dans son ensemble ; b) leur donner les moyens d'établir des bilans faisant autorité sur l'enseignement et l'apprentissage dans les écoles publiques libanaises, et de les communiquer efficacement ; c) améliorer leur capacité à aider le Ministère à formuler des politiques et à en suivre l'application ; et d) leur permettre d'appuyer plus efficacement les établissements en évaluant de manière détaillée tous les aspects de leurs activités et en formulant des recommandations pratiques en vue de les améliorer. Pour les conseillers pédagogiques, on s'attachera à : a) mieux cibler l'appui que ceux-ci apportent grâce à une évaluation appropriée de la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage ; b) mettre en place des équipes régionales pour accroître l'influence des conseillers sur les méthodes pédagogiques ; c) renforcer le travail des directeurs d'établissement et des réseaux professionnels afin d'aider à créer une culture de l'autoperfectionnement ; et d) développer les capacités au sein du Service d'orientation pédagogique. Pour les conseillers d'orientation, les objectifs consisteront à : a) appuyer un projet pilote de soutien aux élèves ayant des difficultés moyennes d'apprentissage ; b) donner aux conseillers d'orientation des établissements pilotes les compétences et les connaissances nécessaires pour travailler efficacement ; et c) évaluer les progrès des élèves bénéficiant de l'aide des conseillers d'orientation.

Activités : Établir des indicateurs de performance pour tous les aspects de la vie et du travail scolaires à évaluer ; élaborer des modèles pour le travail en équipe et promouvoir une culture de l'autoévaluation interne chez le personnel enseignant, les conseillers et les inspecteurs ; mettre en place un appui régional pour les enseignants ; renforcer les initiatives d'autoperfectionnement au sein des établissements ; consolider les liaisons entre les organismes centraux et locaux chargés de l'orientation pédagogique, de l'orientation scolaire et de l'inspection, ainsi qu'entre les unités responsables de la formation initiale et permanente, de l'élaboration des programmes d'enseignement, de la production des manuels scolaires, de l'évaluation et des examens ; lancer un projet pilote d'orientation scolaire.

#### **2.4 Examens et évaluation (2,2 millions de dollars)**

Le système d'évaluation des élèves doit non seulement concourir à la réalisation des objectifs immédiats de la réforme du système éducatif qui est en cours, mais aussi permettre de poursuivre un processus de changement constructif. Il est nécessaire d'élaborer sans retard de nouveaux types de questions d'examen qui correspondent mieux aux objectifs de ces nouveaux programmes, afin que, lorsque les premiers élèves qui auront suivi les nouveaux programmes atteindront le stade de l'examen de terminale en 2001, ils puissent être évalués sur le contenu de l'enseignement qu'ils auront reçu. En outre, le Ministère et ses différents services doivent suivre la mise en œuvre de la réforme afin de pouvoir identifier tout problème éventuel et toute faiblesse dans la stratégie ou le matériel, et d'y apporter des solutions dans les phases ultérieures de la réforme. Actuellement, le Ministère ne possède pas les capacités requises pour assurer le suivi et l'évaluation nécessaires. Enfin, le Ministère doit disposer d'un outil d'évaluation efficace, qui lui permette de suivre l'introduction des nouveaux programmes

d'enseignement et leurs effets sur les résultats scolaires à l'échelle nationale

### *Évaluation*

Objectifs : Cette sous-composante vise à : a) contribuer au développement de l'Unité d'évaluation du CRDP en assurant une formation à ses principaux agents ; b) aider le CRDP à élaborer une stratégie d'évaluation globale qui réponde aux besoins du système éducatif, ainsi qu'un outil d'évaluation applicable à l'échelle nationale ; c) instaurer un système d'évaluation annuelle de la qualité des examens officiels par le CRDP ; d) introduire le concept d'évaluation continue au niveau des classes ; et v) aider à mettre en place des capacités d'évaluation permanentes au sein du CRDP.

Activités : Établir des groupes de liaison pour obtenir un feed-back systématique concernant les préoccupations des parties prenantes sur le terrain ; élaborer un ensemble de critères standard pour évaluer les établissements scolaires et l'enseignement, de façon à harmoniser les appréciations et à clarifier les objectifs de tous les organismes et établissements scolaires, et mettre au point des outils d'évaluation sur la base de ces critères ; étudier l'expérience d'autres pays, consulter les principales parties prenantes, former les inspecteurs et les conseillers ; élaborer des avant-projets de critères et d'outils pour évaluer les établissements, puis les réviser et les appliquer ; établir des données de référence sur la pratique actuelle des examens, afin de s'en servir pour mesurer les progrès accomplis durant la mise en œuvre du projet ; évaluer la qualité des examens ; établir des banques de données initiales ; obtenir un feed-back des parties prenantes (groupes de liaison, Inspection pédagogique, conseillers pédagogiques, etc.) ; et examiner les résultats de l'Unité d'évaluation.

### *Examens*

Objectifs : L'objectif primordial de cette sous-composante est d'établir des capacités permanentes pour élaborer et mettre en œuvre des examens de haute qualité, en conformité avec les objectifs de l'éducation nationale. Plus précisément, les activités qui seront menées doivent permettre de : a) préparer des plans stratégiques à long terme pour élaborer des examens officiels répondant aux nouveaux impératifs ; b) produire de nouvelles spécifications et de nouveaux modèles pour les examens officiels, en tenant compte des changements apportés aux objectifs des programmes scolaires ; c) préparer et diffuser des lignes directrices et du matériel de formation sur tous les aspects de l'évaluation, afin de mettre les enseignants et les élèves au courant des changements à instaurer dans la pratique pour mettre en œuvre les nouvelles évaluations formatives et sommatives ; et d) administrer les examens officiels conformément aux nouvelles exigences découlant de la réforme des examens.

Activités : Rétablir la Commission d'évaluation et fournir des lignes directrices à ses membres, qui seront chargés de préparer le premier avant-projet de plan stratégique ; mettre en place, pour les différentes matières, des équipes comprenant des enseignants/coordonateurs, inspecteurs, conseillers pédagogiques, universitaires, etc. ; préparer les examens pour l'enseignement public en élaborant et en instaurant de nouveaux types de questions, une évaluation continue des connaissances intégratives et de nouvelles formes de certification ; améliorer l'administration des examens en familiarisant le personnel du Service des examens officiels du MENJS avec l'évolution récente des méthodes dans ce domaine ; introduire de nouvelles méthodes de PAO et de production de graphiques ; soutenir l'utilisation formative des évaluations.

## 2.5 Introduction de technologies nouvelles (4,0 millions de dollars)

Objectifs : Les objectifs à court terme de cette sous-composante consistent à aider à mettre en place du matériel informatique dans tous les établissements du secondaire et du cycle complémentaire, et à créer des établissements modèles en vue de démontrer la contribution des technologies nouvelles à l'enseignement et à l'apprentissage.

À moyen et à long terme, les activités menées dans le cadre de cette sous-composante permettront de : développer progressivement le programme d'enseignement de l'informatique ; produire du matériel pédagogique pour utiliser l'informatique à des fins d'enseignement et d'apprentissage, en vue de créer ultérieurement un service d'enseignement assisté par ordinateur ; installer des ordinateurs dans les classes à mesure que des ressources deviendront disponibles ; et développer les activités visant à promouvoir et à appuyer l'utilisation des technologies nouvelles comme outil d'enseignement et d'apprentissage, ainsi que pour l'administration des établissements scolaires.

Activités : Actualiser le programme d'enseignement de l'informatique en fonction des besoins des élèves et familiariser ceux-ci avec cette technologie ; créer des laboratoires d'informatique ; revoir les normes minimales de compétences en informatique pour le recrutement des enseignants et en faire une exigence pour tous les nouveaux enseignants recrutés à partir de 2002 ; revoir le programme d'enseignement de l'informatique ; identifier des établissements modèles (deux par région) et élaborer du matériel pédagogique et des programmes de formation ; mettre au point un mécanisme pour suivre les résultats de ces établissements ; élaborer des mécanismes de contrôle de la qualité et des plans stratégiques pour guider l'introduction de l'informatique dans les écoles et son évolution dans le temps ; établir des structures régionales d'appui et de formation, en recrutant des techniciens pour assurer une aide opérationnelle et l'entretien du matériel ; et introduire l'informatique comme outil d'enseignement et d'apprentissage dans les écoles primaires.

### Composante n° 3 — Exécution du projet (coût de base total : 2,4 millions de dollars)

Objectifs : Cette composante vise à mettre en place des mécanismes de coordination, des ressources et un personnel appropriés afin de maximiser les chances de succès du PEG.

Activités : Une cellule de gestion du projet (l'UGP) sera créée au sein du CRDP pour coordonner l'ensemble des activités entreprises dans le cadre du PEG. L'UGP sera dotée d'une équipe permanente composée d'environ cinq personnes, ainsi que de tous les équipements nécessaires.

REPUBLIQUE LIBANAISE : PROJET D'EDUCATION GENERALE

Tableau 3A  
Coûts estimés du projet, par composante  
(USD millions)

	Monnaie locale	Devises	Total	% Devises	% Coût de base total
<b>A Gestion et développement institutionnel</b>					
1 1 Gestion et planification de l'information sur l'éducation	1,58	1,50	3,08	49	5
1 2 Restructuration et renforcement des capacités administratives du MENJS	1,30	0,51	1,81	28	3
1 3 Rationalisation de la gestion du corps enseignant	0,13	0,04	0,17	23	-
1 4 Expérience de délégation de responsabilités aux établissements scolaires	0,14	0,08	0,22	38	-
1 5 Etablissements de mécanismes financiers équitables et efficaces	0,01	0,09	0,10	90	-
<b>Total partiel Gestion et développement institutionnel</b>	<b>3,17</b>	<b>2,22</b>	<b>5,39</b>	<b>41</b>	<b>9</b>
<b>B Amélioration de la qualité de l'enseignement</b>					
2 1 Amélioration des infrastructures de l'enseignement public	21,50	19,70	41,20	48	66
2 2 Formation des enseignants	3,30	3,41	6,71	51	11
2 3 Inspection et orientation	0,06	0,45	0,50	89	1
2 4 Examens et évaluation	1,50	0,69	2,18	31	4
2 5 Introduction de technologies nouvelles	0,86	3,15	4,01	79	6
<b>Total partiel Amélioration de la qualité de l'enseignement</b>	<b>27,21</b>	<b>27,39</b>	<b>54,60</b>	<b>50</b>	<b>88</b>
<b>C Gestion du projet</b>					
3 1 Exécution du projet	0,75	1,58	2,33	68	4
<b>Total partiel Gestion du projet</b>	<b>0,75</b>	<b>1,58</b>	<b>2,33</b>	<b>68</b>	<b>4</b>
<b>COÛT DE BASE TOTAL</b>	<b>31,13</b>	<b>31,19</b>	<b>62,32</b>	<b>50</b>	<b>100</b>
Provisions pour aléas d'exécution	2,39	2,27	4,66	49	7
Provisions pour aléas financiers	1,76	2,19	3,95	56	6
<b>COÛT TOTAL DU PROJET</b>	<b>35,27</b>	<b>35,65</b>	<b>70,93</b>	<b>50</b>	<b>114</b>

Note : Les chiffres étant arrondis, les totaux ne correspondent pas toujours à la somme exacte de leurs éléments

REPUBLIQUE LIBANAISE : PROJET D'EDUCATION GENERALE

Tableau 3B  
Coûts estimés du projet, par catégorie  
(USD millions)

	Monnaie nationale	Devises	Total	% Devises	% Coûts de base total
<b>I. Coûts d'investissement</b>					
<b>A. CDR</b>					
1. Travaux	17,60	14,17	31,77	45	51
<b>2. Fournitures</b>					
Matériel	0,43	3,79	4,22	90	7
Mobilier	1,62	1,30	2,91	45	5
<b>Total partiel Fournitures</b>	<b>2,04</b>	<b>5,09</b>	<b>7,13</b>	<b>71</b>	<b>11</b>
<b>3. Services</b>					
Services d'architectes	1,80	0,44	2,24	20	4
<b>4. Formation</b>					
Formation locale	0,05	0,01	0,06	10	-
<b>Total partiel CDR</b>	<b>21,50</b>	<b>19,70</b>	<b>41,20</b>	<b>48</b>	<b>66</b>
<b>B. CRDP</b>					
<b>1. Fournitures</b>					
Matériel	0,08	0,70	0,78	90	1
Mobilier	0,16	0,13	0,29	45	-
Ordinateurs	0,41	3,62	4,03	90	6
Logiciels	0,02	0,15	0,16	90	-
Publication	0,48	0,20	0,68	30	1
Vehicules	0,00	0,04	0,04	90	-
<b>Total partiel Fournitures</b>	<b>1,15</b>	<b>4,84</b>	<b>5,99</b>	<b>81</b>	<b>10</b>
<b>2. Services</b>					
Assistance technique internationale	0,53	4,68	5,21	90	8
Assistance technique locale	3,05	0,33	3,38	10	5
<b>Total partiel Services</b>	<b>3,58</b>	<b>5,02</b>	<b>8,60</b>	<b>58</b>	<b>14</b>
<b>3. Formation</b>					
Formation à l'étranger	0,05	0,47	0,53	90	1
Formation locale	1,81	0,20	2,01	10	3
Visites d'étude	0,03	0,29	0,33	90	1
Ateliers	0,37	0,04	0,41	10	1
Visites de sites	0,02	0,00	0,02	-	-
<b>Total partiel Formation</b>	<b>2,28</b>	<b>1,01</b>	<b>3,29</b>	<b>31</b>	<b>5</b>
<b>4. Gestion du projet</b>					
Matériel	1,51	0,05	0,06	90	-
<b>Total partiel CRDP</b>	<b>7,03</b>	<b>10,91</b>	<b>17,94</b>	<b>61</b>	<b>29</b>
<b>Total Coûts d'investissement</b>	<b>28,52</b>	<b>30,61</b>	<b>59,13</b>	<b>52</b>	<b>95</b>
<b>II. Charges récurrentes</b>					
<b>A. CRDP</b>					
Coûts de fonctionnement <sup>1</sup>	1,38	0,58	1,96	30	3
Services	0,31	0,00	0,31	-	-
Salaires	0,92	0,00	0,92	-	1
<b>Total Charges récurrentes</b>	<b>2,61</b>	<b>0,58</b>	<b>3,19</b>	<b>18</b>	<b>5</b>
<b>COÛT DE BASE TOTAL</b>	<b>31,13</b>	<b>31,19</b>	<b>62,32</b>	<b>50</b>	<b>100</b>
Provisions pour aléas d'exécution	2,39	2,27	4,66	49	7
Provisions pour aléas financiers	1,76	2,19	3,95	56	6
<b>COÛT TOTAL DU PROJET</b>	<b>35,27</b>	<b>35,65</b>	<b>70,93</b>	<b>50</b>	<b>114</b>

<sup>1</sup> incluant les coûts de fonctionnement additionnels pour la Cellule de gestion du projet

REPUBLIQUE LIBANAISE : PROJET D'EDUCATION GENERALE

Analyse économique

1. Dans cette analyse économique du projet, trois aspects sont envisagés : i) la justification d'un projet d'appui à l'enseignement public ; ii) la justification de ce projet particulier ; et iii) l'impact financier de différentes réformes, dont celles soutenues par ce projet.

A. JUSTIFICATION D'UN PROJET D'APPUI À L'ENSEIGNEMENT PUBLIC

2. Dans un pays où les deux tiers des élèves sont scolarisés dans des établissements privés (subventionnés et non subventionnés) (tableau 4.1), la principale raison économique qui justifie que le Groupe de la Banque intervienne pour la première fois depuis 27 ans<sup>1</sup> dans le secteur de l'enseignement public tient à des considérations de justice sociale.

Tableau 4.1 : Nombre d'élèves et taux de croissance des effectifs, par secteur  
1995/96 – 1998/99

	Nombre d'élèves				Taux de croissance des effectifs (%)		
	1995/96	1996/97	1997/98	1998/99	1996/97	1997/98	1998/99
<b>TOTAL</b>	<b>666 521</b>	<b>702 521</b>	<b>719 000</b>	<b>720 526</b>	2,1	2,3	0,2
<b>Public</b>	<b>225 600</b>	<b>253 731</b>	<b>272 169</b>	<b>281 485</b>	12,5	7,3	3,4
Enseignement de base (1)	194 161	218 818	233 075	237 503	12,7	6,5	1,9
Secondaire	31 439	34 913	39 094	43 982	11,0	12,0	12,5
<b>Privé subventionné</b>	<b>84 045</b>	<b>83 786</b>	<b>80 914</b>	<b>78 163</b>	-0,3	-3,4	-3,4
Enseignement de base	84 045	83 786	80 914	78 163	-0,3	-3,4	-3,4
<b>Privé</b>	<b>356 876</b>	<b>365 004</b>	<b>365 917</b>	<b>360 878</b>	2,3	0,3	-1,4
Enseignement de base	312 666	315 671	318 447	320 394	1,0	0,9	0,6
Secondaire	44 210	49 333	47 470	40 484	11,6	-3,8	-14,7

1) Cycles primaire et complémentaire (enseignement préscolaire non inclus)

3. Quoique relativement réduit, le coût privé de la scolarité dans les établissements publics, si l'on y s'ajoute la faible qualité de l'enseignement et le coût d'opportunité lié à l'envoi d'un enfant à l'école, est souvent prohibitif pour les familles pauvres des zones défavorisées. Quoique les taux de scolarisation soient globalement élevés, on constate des écarts significatifs selon les régions et, encore davantage, selon la situation socio-économique des familles (tableau 4.2). Les difficultés à obtenir des prêts, surtout pour les pauvres, jouent un rôle dans la décision des parents de scolariser ou non leurs enfants.

<sup>1</sup> Le dernier projet d'appui à l'enseignement général financé par la Banque a été approuvé en 1972.

Tableau 4.2 : Répartition des élèves par secteur et par niveau de revenu mensuel, 1999

Catégorie de revenu/secteur (1)	Public	Privé subventionné	Privé
< 500	58,2	19,3	22,4
500-800	46,9	21,5	31,6
800-1200	35,4	14,7	49,8
1200-1600	24,4	14,6	61,0
1600-2400	17,6	9,3	73,0
> 2400	9,5	5,2	85,3

(1) En LBP milliers  
Source : CRI (1999).

4. Le secteur public et le secteur privé desservent des catégories d'élèves qui diffèrent par leur situation socio-économique. Si rien n'est fait pour améliorer la qualité de l'enseignement public, l'écart entre les revenus des riches et des pauvres ne pourra que persister pendant des générations encore.
5. Ces inégalités se retrouvent à tous les niveaux et elles apparaissent également dans les schémas de passage en classe supérieure (voir section B ci-dessous et annexes). Dans les circonstances actuelles, un renforcement du système des chèques-éducation ne permettrait pas d'atténuer ces inégalités, d'une part, parce que les conditions ne sont pas réunies pour opérer un ciblage approprié et en contrôler l'efficacité et, d'autre part, parce que cette solution ne serait pas socialement acceptable. En conséquence, et compte tenu des imperfections du marché des capitaux, une intervention de l'Etat s'impose pour assurer directement des services éducatifs à ceux qui ne peuvent faire face au coût de l'enseignement privé. Cette intervention, en offrant un enseignement public de meilleure qualité aux éléments les plus défavorisés de la population, contribuera à faire reculer la pauvreté.
6. Les écoles privées, subventionnées ou non, sont pour la plupart des établissements religieux gérés par l'un ou l'autre des nombreux groupes confessionnels. Le Gouvernement libanais estime que cette ségrégation accentue la polarisation idéologique de chaque groupe vers les extrêmes et ne permet pas de développer la cohésion nationale dans un pays qui sort tout juste d'un conflit. Ce point de vue est appuyé par des études sur les raisons qui justifient que l'Etat ne se contente pas de financer l'éducation, mais assure un enseignement public<sup>2</sup>.
7. Étant donné l'existence d'un secteur d'enseignement privé exceptionnellement important — ce qui est une situation saine —, il n'y a guère de risque que l'enseignement public évince l'enseignement privé. Dans ce contexte, on peut considérer l'enseignement public comme un *bien d'intérêt social*, qui permettra de renforcer la cohésion au sein de la société libanaise. À long terme, on peut espérer aboutir à un secteur de l'éducation dans lequel les éléments publics et privés contribueront à offrir un large accès à un enseignement de qualité, dans un cadre de nature à promouvoir la justice sociale. La matérialisation de cette vision suppose un ministère central qui soit solide sur le plan institutionnel et respecté.

## B. JUSTIFICATION DU PRÉSENT PROJET

8. Le projet envisagé offre la souplesse d'une approche consistant à agir sur plusieurs fronts : des investissements seront réalisés à court terme pour répondre aux besoins immédiats, dans le même temps qu'on financera des études sur des aspects critiques qui donneront lieu à l'élaboration de plans d'action,

<sup>2</sup> D'après une étude récente de Kremer et Sarychev (1998). « Le danger du système des chèques-éducation réside dans la dynamique qui amène à établir des écoles se situant de plus en plus aux extrêmes à mesure que la population se polarise sur le plan idéologique. » Les auteurs pensent que « les sociétés démocratiques préféreront qu'il y ait un enseignement public, plutôt que simplement un financement de l'éducation par l'Etat ».

dont les résultats seront ultérieurement intégrés dans la stratégie nationale à long terme qui doit être élaborée, également avec l'aide du projet. Nous examinerons ci-dessous : a) la conformité du projet à la *stratégie d'assistance au pays (SAP)* et à la connaissance que la Banque a du pays et du secteur ; b) la justification économique de certaines sous-composantes du projet ; c) l'efficacité externe ; et d) les aspects liés à la justice sociale.

### **Conformité du projet à la SAP et à la connaissance du secteur par la Banque**

9. Bien que son expérience dans le secteur de l'éducation au Liban ait été jusqu'à récemment très limitée, et en dépit du manque de données fiables, la Banque a une bonne connaissance des problèmes sectoriels et a identifié les grands axes de l'action à mener pour y remédier — tout d'abord dans la SAP élaborée en 1997 et, plus récemment, dans le cadre de l'examen des dépenses publiques pour le secteur de l'éducation.

10. L'axe général de la SAP, tel qu'il est énoncé dans le document de novembre 1997, consiste à *valoriser les ressources humaines, en axant notamment les efforts sur l'enseignement de base, dont on s'attachera à améliorer la qualité et à favoriser l'expansion*. En outre, il est indiqué dans la SAP que l'accroissement de l'aide de la Banque dépendra d'une performance macroéconomique satisfaisante — et en particulier de la réduction du déficit budgétaire.

11. En mettant l'accent sur l'enseignement de base, en privilégiant des interventions destinées à renforcer la qualité des établissements scolaires et de l'ensemble du système, et en appuyant une expansion sélective du système, le projet s'inscrit dans le droit fil de l'axe stratégique de la SAP. Le projet doit assurer la réhabilitation et l'extension d'établissements d'enseignement publics, vise à améliorer l'accès des pauvres à l'éducation et financera des études et des mesures destinées à rationaliser les dépenses publiques consacrées à l'éducation. Le Gouvernement est déterminé à réduire la dette publique et le déficit budgétaire, et les activités appuyées par le projet contribueront à réaliser les économies nécessaires à cet effet (voir section C).

12. À l'issue de l'examen des dépenses publiques, des recommandations ont été formulées à deux niveaux :

#### a) Mesures à court terme

- Mettre en place un système d'information de gestion pour faciliter le processus décisionnel ;
- Améliorer les capacités du personnel du Ministère pour lui permettre d'élaborer des outils de programmation et de planification appropriés ;
- Rationaliser la gestion du corps enseignant grâce, entre autres, à son redéploiement et à son recyclage ;
- Déléguer des responsabilités au niveau des établissements scolaires, de façon à les responsabiliser et à accroître la participation des municipalités et des parents ;
- Réhabiliter, agrandir et rénover les infrastructures existantes, et remplacer les locaux scolaires loués ;
- Harmoniser le système d'évaluation avec les nouveaux programmes scolaires et réduire la charge résultant des taux élevés de redoublement.

b) Mesures à long terme pour l'ensemble du secteur

- Élaborer une stratégie sectorielle ;
- Rationaliser le système des bourses et des droits de scolarité afin de le rendre plus équitable ;
- Cibler les enfants d'âge scolaire qui n'ont jamais été scolarisés ou qui ont abandonné l'école.

13. Le projet répond à la plupart de ces recommandations. Toutes les mesures à court terme sont intégrées dans les activités de ses deux composantes. Les deux premières mesures à long terme seront mises en œuvre grâce à l'élaboration de la stratégie sectorielle nationale et à la réalisation de l'étude sur les mécanismes financiers, toutes deux appuyées par le projet.

**Justification économique des sous-composantes du projet**

14. Nous envisagerons ci-après certaines des sous-composantes du projet sous deux perspectives : a) en déterminant leurs avantages économiques ; et b) en regardant s'il existe un moyen plus efficace pour atteindre les objectifs qui leur sont assignés.

*Gestion et planification (composante n°1)*

15. SIGE (sous-composante 1.1). Le MENJS consacre beaucoup d'efforts à collecter des données, mais les capacités pour les systématiser, les analyser et les diffuser font sérieusement défaut. En outre, les services régionaux n'ont pas directement accès à l'information qui leur serait nécessaire pour gérer plus efficacement leurs districts scolaires. Cette situation est coûteuse pour le Gouvernement. Les décisions concernant la carte scolaire, la construction d'établissements, la dotation en personnel, la formation, etc., sont prises de manière empirique. Faute de personnel qualifié et d'informations pertinentes, la planification est pratiquement inexistante au sein du secteur.

16. Sans cette composante, non seulement la gestion et la planification futures du secteur de l'enseignement public seraient très inefficaces et coûteuses, mais d'autres éléments de ce projet, comme la rationalisation de la gestion du corps enseignant, seraient sérieusement compromis. L'autre possibilité qui a été envisagée consistait à faire appel à une assistance technique internationale à long terme. Cette solution a été écartée, car elle aurait pour effet d'accroître la dépendance vis-à-vis de l'aide extérieure. En conséquence, il est estimé que le SIGE, lorsqu'il sera opérationnel, permettra de réaliser des économies substantielles en améliorant la productivité du personnel du Ministère et en permettant de fournir les informations requises en temps voulu aux décideurs.

17. Expérience de délégation de responsabilités (sous-composante 1.4). Les réformes visant à décentraliser la gestion de l'éducation ont le vent en poupe, tant dans les pays en développement que dans ceux de l'OCDE. Des évaluations sont en cours sur ces différentes réformes (niveau de décentralisation et nature des fonctions à décentraliser), mais d'après les premiers résultats, il apparaît d'ores et déjà que le fait de transférer des responsabilités aux établissements permet de réduire l'absentéisme des élèves et des enseignants (salvador) et d'améliorer les résultats scolaires (Nicaragua), et que l'élaboration de plans pédagogiques annuels comportant des objectifs précis et faisant l'objet d'un suivi attentif est également de nature à améliorer les résultats scolaires. En outre, les établissements peuvent faciliter la scolarisation des enfants pauvres en mobilisant des fonds par le biais des conseils scolaires ou des comités de parents d'élèves.

18. L'opération pilote de gestion des établissements scolaires du Liban, qui vise à déléguer un certain nombre de responsabilités aux directeurs, représente une première étape pour amener les établissements à assumer la gestion de leurs affaires. Les comités de parents d'élèves seront informés des affaires scolaires et appelés à mobiliser des fonds et à aider à assurer d'autres besoins dans la mesure de leurs capacités. Les directeurs d'établissement prendront les décisions relatives au recyclage des enseignants, géreront les finances de leur établissement et établiront un plan pédagogique annuel en collaboration avec les enseignants.

19. La restructuration et le renforcement des capacités administratives du MENJS (sous-composante 1.2) devraient également permettre d'accroître la productivité de l'ensemble du personnel du Ministère. Les sous-composantes 1.1, 1.2 et 1.4 représentent, à elles trois, un coût total de 5,2 millions de dollars qui se répartira sur une période de cinq ans. Si l'on en juge d'après l'expérience d'autres pays, on peut s'attendre à ce que ces activités engendrent un gain de productivité de 10 % à la fin de cette période. Même si ce gain ne devait concerner que le fonctionnement des services administratifs centraux, il faudrait moins de quatre ans pour récupérer la valeur de l'investissement. Il s'agit là d'une hypothèse prudente, car les bénéfices iront en fait à l'ensemble du système.

20. Redéploiement du corps enseignant (sous-composante 1.3). Un examen du secteur de l'enseignement public révèle une situation tout à fait unique dans le monde. Dans les cycles primaire et complémentaire, le rapport élèves/enseignant se situait aux alentours de 9:1 en 1996-97, et il était en moyenne de 6:1 dans le cycle secondaire. Certains enseignants ne sont tout simplement pas présents dans les classes, tandis que d'autres sont sous-utilisés. Dans l'un et l'autre cas, le MENJS leur verse la totalité de leur salaire. Près de 45 % des enseignants n'ont pas le niveau de qualification requis pour enseigner et pratiquement aucun d'entre eux n'a suivi de programme de recyclage d'aucune sorte depuis des années.

21. Le nombre des enseignants surnuméraires est estimé à 4 700, parmi lesquels environ 2 700 occupent des postes de fonctionnaires dans le cycle primaire<sup>3</sup>. Dans le cadre du projet, un plan sera élaboré pour réaffecter certains des enseignants surnuméraires de cette dernière catégorie au sein du secteur, afin d'accroître l'efficacité et la productivité de l'enseignement, et d'en muter une partie dans d'autres secteurs de la fonction publique. Même si l'on ne réussit à réaffecter que 2 000 enseignants surnuméraires à des tâches plus productives au sein ou en dehors du secteur, les économies en salaires réalisées en six ans seront, à elles seules, égales au coût total de ce projet. Si l'on y ajoute l'augmentation de productivité, la réduction des disparités régionales et les économies réalisées sur les avantages généreux dont bénéficient les agents de la fonction publique, les gains qui résulteront du projet dans ce domaine sont substantiels. Les économies directes sont évaluées dans l'analyse financière présentée plus loin (section C). En outre, environ 1 500 enseignants occupent des postes administratifs dans d'autres ministères, tout en étant payés sur le budget du MENJS. Cette anomalie, qui pénalise le MENJS, devra également être corrigée le plus rapidement possible, car elle a pour effet de gonfler artificiellement les coûts unitaires.

22. De même, cette composante appuiera le regroupement et/ou la fermeture des écoles les plus petites du Liban, de façon à raréfier les établissements qui comptent moins de 50 élèves. Il en résultera des économies tant en frais de location qu'en coûts de personnel.

23. Il convient de ne pas sous-estimer les risques politiques et sociaux liés au redéploiement des enseignants. Même si elle se justifie aisément par des raisons purement économiques, cette mesure

<sup>3</sup> Younes (août 1998).

pourrait susciter une forte résistance politique. À la différence des gains, ces risques ne peuvent faire l'objet d'une évaluation quantitative. La fermeture de certains établissements scolaires pourrait aussi donner lieu à une opposition de la part des parents et des chefs de communauté qui apprécient d'avoir une école sur place.

*Amélioration de la qualité de l'enseignement (composante n°2)*

24. Construction et réhabilitation d'établissements scolaires (sous-composante 2.1). Le projet financera la construction, l'extension et l'équipement d'environ 24 écoles publiques. On peut examiner la justification de cette intervention sous trois perspectives : l'offre, la demande et la justice sociale.

25. Du point de vue de *l'offre*, les locaux de la plupart des écoles publiques du Liban ne sont pas adaptés à l'enseignement. Les classes, souvent surpeuplées, fonctionnent selon le système de la double vacation, et beaucoup d'établissements publics sont installés dans des bâtiments loués, généralement construits à l'origine à des fins résidentielles. Les tables, laboratoires et autres équipements scolaires sont insuffisants. Or, tous les éléments tendent à démontrer que la dotation des écoles en ressources physiques constitue un moyen efficace pour accroître la qualité de l'enseignement dispensé. Aux Philippines, on a constaté que le mobilier scolaire a un impact important sur les résultats des élèves<sup>4</sup>. La même conclusion ressort d'études effectuées dans d'autres pays en développement<sup>5</sup> (tableaux A4.1 et A4.2).

26. Du point de vue de la *demande*, les établissements sélectionnés pour faire l'objet de travaux de construction ou d'extension sont aussi des écoles qui ne disposent pas de suffisamment de places dans leurs classes pour répondre aux besoins, comme l'indique la mesure de l'augmentation de l'effectif total et des nouveaux élèves à chacun des cycles offerts par ces écoles. On a également utilisé comme critère de sélection le nombre d'élèves inscrits dans des établissements situés en dehors de leur zone de résidence, de façon à tenir compte de l'élément de distance empêchant la scolarisation. Dans le cycle secondaire, certains élèves se rendent dans des écoles situées dans d'autres villages, mais cela implique souvent un coût de transport important. Dans le cadre d'une étude effectuée récemment, les enfants d'âge scolaire non scolarisés ont indiqué que le coût élevé de la scolarité était la principale raison pour laquelle ils ne fréquentaient pas l'école<sup>6</sup>.

27. Enfin, en ce qui concerne la *justice sociale*, on a ciblé les activités de construction, extension et équipement d'établissements scolaires à l'aide d'une carte de la pauvreté établie à partir de l'enquête de 1996 sur la population et la migration. Dans cet exercice, on a aussi utilisé les taux de scolarisation au niveau des *casas*. Étant donné que la plupart des constructions nouvelles sont destinées à remplacer des locaux inadéquats et/ou loués, le nombre de places qui sera ainsi ajouté dans l'enseignement public sera assez limité (environ 2,5 % du nombre total de places disponibles dans les écoles du Liban).

28. Grâce à ce ciblage sur la base de la pauvreté, on minimisera la possibilité que le projet évince des

---

<sup>4</sup> Tan, Lane et Couster (1995).

<sup>5</sup> Filmer et Pritchett ont établi que les avantages marginaux résultant d'une unité d'investissement dans des ressources scolaires n'ayant pas une valeur directe pour les enseignants, comme les livres, le matériel pédagogique ou les tables, sont supérieurs de plus d'un ordre de grandeur aux avantages marginaux résultant d'une unité d'investissement dans des ressources ayant une valeur directe pour les enseignants, comme leurs salaires. Voir Pritchett L., Filmer D., « What Education Production Functions Really Show : A Positive Theory of Education Expenditures. *Economics of Education* ». Voir également Hanushek (1995).

<sup>6</sup> « *Compulsory Free Education and Obstacles to School Enrollment* », CRI, Beyrouth (janvier 1999).

ressources du secteur privé et des communautés les plus aisées. On contribuera également à réduire les inégalités entre communautés pauvres et communautés riches en ce qui concerne l'accès à l'enseignement et la qualité de celui-ci.

29. Formation des enseignants, inspection et évaluation (Sous-composantes 2.2, 2.3, 2.4). On a constaté l'existence d'une corrélation positive entre la qualité de l'école et les résultats scolaires dans beaucoup de pays pour lesquels on dispose de données suffisantes pour procéder à une analyse précise. Le projet financera des investissements dans les ressources qui offrent généralement le meilleur rapport coût-efficacité pour améliorer la qualité de l'enseignement.

30. Les investissements du projet dans des ressources destinées à améliorer la qualité de l'enseignement s'élèveront à un total de 13,4 millions de dollars, dont 6,7 millions de dollars pour la formation des enseignants (coût de base). Le meilleur moyen, pour évaluer les avantages qui résulteront de ces investissements, consiste à examiner leur effet sur les coûts de la totalité d'un cycle d'enseignement. Si l'on considère uniquement l'enseignement de base, et en supposant que les investissements engendreront une réduction de 15 % du nombre de redoublants, les gains en termes de coûts du cycle d'enseignement atteindront 35 millions de dollars sur les neuf années qui constituent la durée de ce cycle.

#### **Efficacité externe**

31. On ne dispose pas des données requises pour évaluer, même approximativement, l'efficacité externe du projet en termes purement financiers. Il s'avère impossible d'estimer les profils des gains ou d'établir une analyse coûts-avantages des investissements dans l'enseignement de base et dans l'enseignement secondaire. Toutefois, rien ne permet de penser que les avantages produits par l'éducation dans beaucoup de pays du monde ne devraient pas se matérialiser également au Liban. S'il n'est pas abondamment doté en ressources naturelles, le pays possède un capital humain qui représente un atout et qu'il entend valoriser. L'enseignement de base revêt une importance particulière à cet égard, car il donne la possibilité de poursuivre des études qui apportent des avantages privés évidents.

32. Néanmoins, il existe des indications qui laissent à penser que les investissements dans l'enseignement de base apportent aussi des avantages financiers au niveau des individus. Ces indications proviennent de l'enquête de ménage que l'Administration centrale de la statistique (ACS) a effectuée en 1997. Faute de ventilation directe des données en fonction des revenus et du niveau d'éducation, nous nous servirons des catégories socio-économiques pour donner une approximation du revenu (tableau 4.3). S'il est vrai qu'il n'existe pas toujours une parfaite correspondance entre ces deux éléments, la situation socio-économique se combine généralement avec le revenu pour produire les hiérarchies sociales, et le niveau d'éducation est en relation positive avec ces catégories socio-économiques.

Tableau 4.3 : Éducation et revenu, 1997

	Analpha -bêtes	Alpha- bétisés	Primaire	Compl.	Second.	Université	Total a)	Revenu annuel (LBP)
<i>Cadres supérieurs</i>	4.1	8.0	22.9	22.6	21.8	20.5	100.0	20 133
<i>Professions intellectuelles (enseignants)</i>	0.1	0.1	0.8	2.8	19.1	76.1	100.0	16 056
<i>Employés de bureau</i>	0.5	1.5	12.6	26.2	39.3	19.9	100.0	8 543
<i>Agriculteurs</i>	28.9	21.1	33.8	11.4	4.1	0.6	100.0	6 818
<i>Ouvriers et employés non qualifiés</i>	23.1	15.2	39.1	15.1	6.6	0.9	100.0	5 244
Total b)	7.5	8.5	29.2	21.5	17.4	15.8	100.0	10 510

a) Inclut les réponses « non déterminé ».

b) Inclut d'autres catégories qui ne sont pas présentées dans ce tableau.

### Justice sociale

33. Les dépenses nationales consacrées à l'éducation au Liban figurent parmi les plus élevées du monde (9 % du PIB), mais le gros de ces dépenses est d'origine privée (60 %). Un ménage libanais dépense en moyenne 12 % de son budget pour scolariser un enfant dans l'enseignement primaire. En dépit de ce niveau élevé des dépenses (publiques et privées), le système est marqué par l'inégalité de l'accès à l'enseignement et des résultats scolaires.

34. *Taux de scolarisation par région et par catégorie socio-économique.* D'après l'enquête de 1997 sur la population et les conditions de vie des ménages, le degré de pauvreté varie fortement d'une *caza* à une autre<sup>7</sup>, et il est plus prononcé en milieu rural qu'en milieu urbain (tableau A4.3). Chez les enfants de 6 à 11 ans, le taux de scolarisation ne varie pas fortement entre les *mohafazas*<sup>8</sup>, où il se situe dans une fourchette de 97 à 98 %. On constate une plus grande variation entre les *cazas*, et entre les zones rurales et urbaines (tableau A4.4). Chez les enfants de 12 à 17 ans, le taux de scolarisation se caractérise par des variations nettement plus importantes entre les *mohafazas* et entre les *cazas*, allant de 78 % dans le nord du Liban à 89 % dans le mont Liban.

35. Si l'on classe les *cazas* en quatre catégories en fonction de leur situation socio-économique, on obtient un tableau très similaire. Il n'existe qu'une variation négligeable chez les enfants en âge de fréquenter l'école primaire, tandis que la variation est plus prononcée chez les enfants âgés de 12 à 17 ans. La région la moins défavorisée a un taux de scolarisation de 91 %, tandis que ce taux se situe à 80 % pour la catégorie la plus défavorisée. L'enquête sur la population et les conditions de vie des ménages indique une forte hétérogénéité au sein des régions et des *mohafazas*.

36. Le coût de l'enseignement public constitue un obstacle financier à la scolarisation ou à la poursuite de la scolarité sur un cycle entier, même dans l'enseignement de base. Les coûts directs — droits d'inscription, coût des manuels qui doivent être achetés et prix de l'uniforme exigé de tous les enfants fréquentant les établissements publics — peuvent être d'un niveau prohibitif. D'autre part, la scolarisation implique un coût d'opportunité, car l'enfant qui va à l'école ne peut pas travailler à la

<sup>7</sup> Le Liban est divisé en 6 *mohafazas* et 26 *cazas*.

<sup>8</sup> *Compulsory Free Education and Obstacles to School Enrollment* (janvier 1979).

maison ni ailleurs : si les revenus sacrifiés sont pratiquement nuls pour les familles aisées, ils peuvent être importants pour les familles pauvres.

37. *Coûts privés de l'enseignement public.* Outre les droits d'inscription dans les écoles publiques, il existe d'autres coûts directs non négligeables tels que l'uniforme, les manuels scolaires et le transport. D'après les données de l'examen des dépenses publiques, les droits d'inscription dans l'enseignement public s'élèvent à LBP 111 000 pour le primaire, LBP 134 000 pour le cycle complémentaire et LBP 180 000 pour le secondaire. Les autres coûts directs se chiffrent respectivement à LBP 160 000, LBP 222 000 et LBP 317 000.

38. Environ 26 % des élèves de l'échantillon nationalement représentatif utilisé dans l'enquête du CRI viennent d'un ménage ayant un revenu mensuel inférieur à LBP 800 000. Chez un ménage gagnant LBP 800 000, le pourcentage du revenu consacré à l'éducation d'un enfant varie entre 3 et 5 % selon le cycle scolaire. D'après des calculs effectués par le personnel de la Banque<sup>9</sup>, le seuil de pauvreté pour une famille libanaise typique de quatre personnes (deux adultes et deux adolescents) se situait approximativement à LBP 767 000 en 1997. Environ 8 % des élèves appartiennent à un ménage ayant un revenu mensuel inférieur à 500 000 LBP. Les ménages de cette catégorie qui ont deux enfants d'âge scolaire consacrent au moins 10 à 16 % de leur revenu à l'éducation. Or, les familles les plus pauvres sont aussi celles qui comptent le plus grand nombre d'enfants (tableaux 4.4 et 4.5).

**Tableau 4.4 : Dépenses annuelles en droits de scolarité, par secteur et par niveau de revenu mensuel (en milliers LBP)\***

Catégorie de revenu/secteur	Public	Privé subventionné	Privé
< 500	90	393	1 293
500-800	86	362	1 181
800-1200	85	396	1 365
1200-1600	91	420	1 540
1600-2400	91	437	1 762
> 2400	96	567	2 103

**Tableau 4.5 : Dépenses annuelles en manuels scolaires et transport, par secteur et par niveau de revenu mensuel (en milliers LBP)\***

Catégorie de revenu/secteur	Public	Privé subventionné	Privé
< 500	86	160	346
500-800	115	192	283
800-1200	118	186	301
1200-1600	122	213	318
1600-2400	133	194	397
> 2400	148	?	451

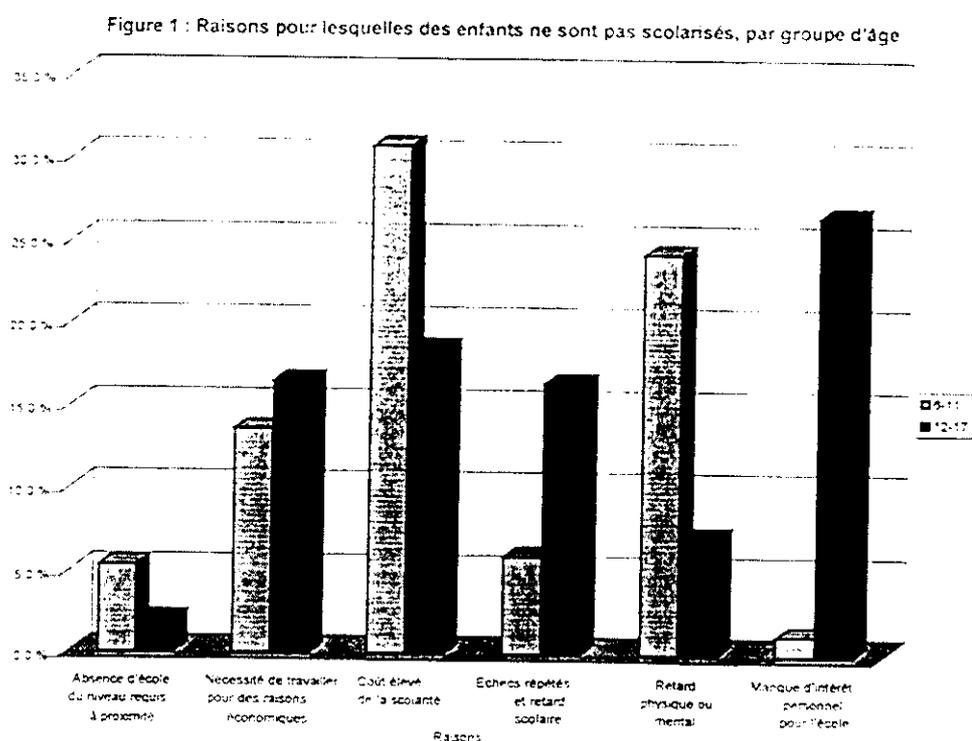
\* Ces tableaux concernent uniquement les écoles primaires.

<sup>9</sup> Sur la base des seuils de pauvreté de l'étude RNCA/Phase I (1995) et du « CIA World Factbook » (1998), et en supposant une augmentation de 10 % de l'IPC entre 1993 et 1997.

39. *Coût d'opportunité.* Dans l'enquête sur les obstacles à la scolarisation, le CRI a demandé aux enfants non scolarisés d'indiquer les raisons pour lesquelles ils ne fréquentaient pas l'école : 16,5 % des enfants de 12 à 17 ans et 13,6 % des enfants de 6 à 11 ans ont cité la « nécessité de travailler pour des raisons économiques ». Dans les deux groupes d'âge, cette raison est classée au troisième rang. Il est probable que ces pourcentages sont plus élevés chez les ménages les plus pauvres.

40. Enfin, si l'on met en regard les taux de scolarisation et les revenus mensuels, on constate que les ménages dont le niveau de revenu est le plus élevé ont davantage tendance à envoyer leurs enfants à l'école, mais que, ici encore, la variation est plus prononcée dans le cycle secondaire. Chez les enfants de 6 à 11 ans qui appartiennent à des ménages ayant un revenu mensuel supérieur à LBP 2 400 000, le taux de scolarisation est pratiquement égal à 100 %. Ce taux tombe à 95 % pour les ménages ayant un revenu inférieur à LBP 500 000. Les taux correspondants, chez les enfants de 12 à 17 ans, sont respectivement de 95 et 76 %.

41. Dans le cycle primaire, le « coût élevé de la scolarité » est la principale raison pour laquelle des enfants ne sont pas scolarisés. Ensuite viennent le « retard physique ou mental » et la « nécessité de travailler pour des raisons économiques » (figure 1). Cela indique qu'en dispensant les enfants pauvres du paiement des droits de scolarité et en leur fournissant gratuitement le matériel scolaire, on pourrait accroître les taux de scolarisation dans les écoles primaires.



42. Dans le cycle secondaire, la principale raison pour laquelle des enfants ne sont pas scolarisés est le « manque d'intérêt personnel pour l'école ». Ensuite viennent le « coût élevé de la scolarité » et la « nécessité de travailler pour des raisons économiques ». Le « manque d'intérêt personnel pour l'école » peut s'interpréter de deux manières. Les avantages tirés de la poursuite de l'éducation secondaire sont

faibles, pour l'une ou l'autre des raisons suivantes : a) le marché du travail ne reconnaît pas la valeur d'une éducation secondaire plus poussée ; ou b) la qualité de l'enseignement est insuffisante. Ici encore, la réduction des coûts directs de la scolarité pour les pauvres constitue un moyen efficace pour créer une plus grande égalité d'accès à l'enseignement secondaire.

43. *Écarts dans les résultats scolaires des différents secteurs.* La comparaison des résultats scolaires est incontestablement en faveur du secteur privé (tableau 4.6)<sup>10</sup>. Bien qu'on ne puisse affirmer avec certitude que cela soit dû aux qualités intrinsèques de l'enseignement privé, les différences sont trop importantes pour s'expliquer uniquement par une distorsion due à la sélection opérée par l'inégalité d'accès. S'il est vrai que les établissements publics desservent une catégorie d'enfants défavorisés sur le plan socio-économique, on constate néanmoins que le secteur privé subventionné, qui coûte nettement moins cher que le secteur privé non subventionné, a en moyenne d'assez bons résultats (avec d'énormes variations au sein de ce sous-secteur très hétérogène). Plusieurs facteurs contribuent à cet écart : manque de moyens, de formation et de personnel qualifié au sein du secteur public ; utilisation inefficace et irrationnelle de fonds limités.

**Tableau 4.6 : Résultats scolaires en 4<sup>e</sup> année, par secteur et par matière, 1994-95**

Secteur	Public	Privé subventionné	Privé	Total
Arabe	56	72	82	71,3
Français	32,1	70,5	94,6	65,4
Maths	46,0	67,6	70,2	60,6
Sciences	52	68,7	79,9	64,4
Moyenne	50,4	64,8	77,1	65,4

Source : CRDP, 1996. Note : Pourcentage d'élèves ayant réussi les tests.

44. *Redoublements.* Il existe un net écart entre les taux de redoublement des élèves du secteur public et du secteur privé, et cela dans tous les cycles de l'enseignement. Durant l'année scolaire 1997/98, dans le cycle élémentaire, le pourcentage d'élèves qui avaient redoublé au moins une fois était de 27,8 % dans les écoles publiques, contre 10,7 % dans les écoles privées subventionnées et 4,7 % dans les écoles privées. Dans le cycle complémentaire, le pourcentage était de 25,7 % pour les écoles publiques et 7,2 % pour les écoles privées. En 1996, le taux de réussite en mathématiques à l'examen du brevet (sanctionnant la fin du cycle complémentaire) était de 21,5 % pour les établissements publics, contre 58,3 % pour les établissements privés. Les résultats en sciences, anglais et français sont très similaires. Les écoles publiques mettent beaucoup plus de temps pour enseigner moins de choses à leurs élèves. Et il en coûte plus cher.

45. En dehors des salaires, l'Etat n'assure pas le financement des dépenses de fonctionnement des établissements d'enseignement publics. Ceux-ci doivent en fait verser au Trésor 10 % des droits de scolarité qu'ils perçoivent. Il en résulte un système socialement rétrograde : les directeurs des écoles publiques ne peuvent dispenser les élèves du paiement de ces droits, puisque ceux-ci représentent le seul moyen dont ils disposent pour financer les dépenses de fonctionnement autres que les salaires. Les communautés aisées sont mieux à même que les autres de payer les droits de scolarité et leurs comités de

<sup>10</sup> La qualité de l'évaluation dont est tiré le tableau 4.6 a été mise en question. Cependant, d'autres études (CRI, 1999) en ont confirmé les conclusions principales.

parents d'élèves parviennent à mobiliser régulièrement des fonds supplémentaires pour couvrir les dépenses de fonctionnement. En revanche, dans les communautés où la majorité de la population est pauvre, on ne peut compter sur ce type de contributions. Ainsi, les communautés pauvres se trouvent doublement pénalisées : d'une part, à cause du niveau élevé des coûts directs de l'éducation (jusqu'à 90-150 dollars par enfant et par an) et, d'autre part, du fait que la totalité des dépenses de fonctionnement autres que les salaires, ainsi que la plupart des ressources destinées à améliorer la qualité de l'enseignement, doivent être financées par les contributions locales.

46. D'après les données disponibles, la sélection opérée par le niveau de revenu est plus prononcée dans les écoles privées, où les frais de scolarité sont nettement plus élevés. Même dans le secteur privé subventionné dont l'enseignement est censé être « gratuit », beaucoup d'établissements se voient obligés de percevoir des droits. Cependant, on peut constater que les réseaux de solidarité interviennent pour permettre à des enfants de familles pauvres de fréquenter des écoles subventionnées, et même des écoles privées non subventionnées, quand les parents n'ont pas les moyens d'en payer le prix. Néanmoins, ce type de filet de sécurité ne suffit apparemment pas à empêcher la migration des établissements privés vers les établissements publics qui est actuellement observée.

47. En conclusion, l'enseignement public et l'enseignement privé desservent des catégories socio-économiques différentes, mais dans l'ensemble, l'accès et, surtout, la qualité sont les privilèges des ménages les plus aisés, qui peuvent payer le prix d'établissements privés. Le projet vise à remédier de trois manières aux inégalités décrites ci-dessus. Premièrement, il aidera à accroître les taux de scolarisation dans les zones pauvres et sous-desservies en assurant un meilleur accès à l'école et en relevant la qualité de l'enseignement dans les établissements publics. Deuxièmement, il contribuera à réduire la charge résultant des taux élevés de redoublement dans l'enseignement public, ce qui permettra d'améliorer la qualité et l'efficacité de celui-ci, qui dessert principalement les enfants des catégories aux revenus les plus faibles. Enfin, il appuiera la réalisation d'études opérationnelles visant à améliorer les mécanismes de financement de l'ensemble du système.

### C. ANALYSE FINANCIÈRE

48. Le projet étant destiné à soutenir des réformes du système éducatif depuis la classe de 1<sup>re</sup> jusqu'à la 12<sup>e</sup> années (à l'exclusion de l'enseignement préscolaire), nous examinerons ci-après l'évolution possible des dépenses de fonctionnement de l'enseignement public pour ces classes, et l'impact que les réformes et les investissements appuyés par le projet exerceront sur ces dépenses jusqu'en 2005.

49. Le projet exercera un impact financier à travers quatre facteurs :

- augmentation des rapports élèves/enseignant dans l'enseignement public ;
- amélioration des méthodes et outils de gestion, notamment grâce à la mise en place d'un système d'information de gestion pour l'éducation (SIGE) ;
- amélioration de l'efficacité interne, grâce à la réduction des taux de redoublement et d'abandon scolaire ;
- changements dans la répartition proportionnelle des élèves entre les trois sous-secteurs.

50. Les deux premiers facteurs engendreront des économies nettes ; il en sera de même pour le troisième, à supposer que les économies résultant de la diminution du nombre de redoublements compensent les coûts additionnels encourus pour les élèves qui n'auront pas abandonné l'école et demeureront dans le système. Quant aux effets des changements dans la proportion des élèves fréquentant des établissements publics, on peut aisément les simuler, bien qu'il soit plus difficile d'en

analyser les causes sous-jacentes. Cette proportion pourra augmenter ou diminuer en fonction d'une combinaison de facteurs :

- Situation économique générale — dont l'amélioration pourra entraîner une augmentation des inscriptions dans le privé, tandis qu'une dégradation aura toutes les chances de se traduire par une augmentation de la fréquentation des établissements publics ;
- Politique de l'Etat en matière de subventions — une diminution de celles-ci entraînant une réduction de la fréquentation des établissements privés subventionnés (voir section relative à la justice sociale) ;
- Politique de l'Etat concernant la formation professionnelle : si i) (comme le prévoit le document d'évaluation du *Projet d'enseignement technique et professionnel* de 1998) cette politique consiste à porter la part de l'enseignement professionnel de 25 à 50 % ; ii) le nombre d'élèves suivant un enseignement professionnel augmente de manière disproportionnée dans les établissements publics ; et iii) les coûts unitaires sont plus élevés dans l'enseignement professionnel que dans l'enseignement général, alors cette politique pourrait se traduire par une augmentation des dépenses publiques. Cependant, il est probable que les établissements privés absorberont la plus grande partie des inscriptions supplémentaires. De fait, il serait sage d'encourager une évolution dans ce sens.

51. Pour procéder à une analyse financière exhaustive, les variables suivantes doivent être prises en considération :

- Croissance démographique du groupe des enfants d'âge scolaire ;
- Taux de scolarisation globaux (dans l'ensemble du secteur) durant la période considérée ;
- Taux de scolarisation spécifiques dans les sous-secteurs public, privé subventionné et privé, et en particulier taux de migration des élèves de l'enseignement privé vers l'enseignement public ;
- Taux de redoublement et d'abandon scolaire ;
- Rapports élèves/enseignant dans les établissements publics (enseignement de base et cycle secondaire) ;
- Variables relatives aux allocations financières : salaires, indemnités, subventions aux écoles privées, dépenses de fonctionnement (coûts administratifs, dépenses autres que les salaires pour le secteur de l'éducation).

52. Les données éducationnelles et financières disponibles sont peu fiables et souvent contradictoires. En ce qui concerne la fréquentation des établissements d'enseignement technique et professionnel, en particulier, les données sont insuffisantes pour qu'on puisse effectuer une analyse. Nous nous intéresserons donc uniquement à l'enseignement général, pour lequel nous procéderons à une analyse en agrégeant certaines des variables susmentionnées afin de simuler cinq scénarios :

- Le scénario de base suppose qu'en l'absence du projet, il n'y a aucune réforme ou amélioration de la qualité de l'enseignement ;
- Le scénario 1 simule une augmentation des rapports élèves/enseignant (avec deux variantes du taux d'augmentation, 1a et 1b) ;
- Le scénario 2 simule une amélioration de l'efficacité interne ;
- Le scénario 3 simule une amélioration des méthodes et outils de gestion du système ;
- Le scénario 4 simule la combinaison des scénarios 1 à 3 (avec deux variantes, 4a et 4b) ;

- Le scénario 5 simule des changements dans la répartition proportionnelle des élèves entre les trois sous-secteurs (avec deux variantes, 5a et 5b).

53. Étant donné le niveau élevé des taux de scolarisation, on a supposé dans toutes les simulations que la croissance démographique du groupe d'âge et une constance des taux de scolarisation se traduiraient par une croissance annuelle de 1,9 % du total des effectifs (public, privé subventionné, privé) jusqu'en 2005. Le **scénario de base** repose sur les hypothèses supplémentaires suivantes :

- Les taux de redoublement et d'abandon scolaire demeurent constants sur l'ensemble de la période ;
- Les rapports élèves/enseignant demeurent constants dans le système public (valeurs en 1998 : 9 pour l'enseignement de base ; 6 pour le cycle secondaire) sur l'ensemble de la période ;
- Les taux de migration de l'enseignement privé vers l'enseignement public demeurent constants, conformément à la tendance observée au cours des trois dernières années : les taux de croissance annuels des effectifs dans l'enseignement privé subventionné (de base), l'enseignement privé non subventionné de base et l'enseignement secondaire privé non subventionné restent constants sur l'ensemble de la période, soit respectivement (-3,4 %), (0 %) et (-3,8 %) ; de ce fait, les projections indiquent que les effectifs des établissements publics d'enseignement de base et secondaire augmentent en moyenne de plus de 5 % par an ; enfin, les coûts unitaires demeurent constants, tant dans l'enseignement public que dans l'enseignement privé subventionné.

54. Dans le cadre du scénario de base, qui suppose que le rapport élèves/enseignants demeure constant dans le système public et que les effectifs des élèves en 2005 sont supérieurs de 38 % au niveau de 1999, on aurait une augmentation spectaculaire du nombre des enseignants (+13 300) et un taux de croissance annuel moyen de 5 % des dépenses de fonctionnement de l'enseignement public. Il apparaît clairement que le scénario de base (situation en l'absence du projet) correspond à un *statu quo* sur le plan des réformes qui aurait de graves conséquences financières (tableau A4.5).

**Tableau 4.7 : Résumé de l'analyse financière :**  
**évolution des dépenses de fonctionnement de l'enseignement public – scénario de base**  
**et scénarios faisant intervenir une seule variable, 1997 - 2005**

	1997-98	1998-99	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Scénario de base</b>								
En % du total des dépenses de fonct.	5,6%	5,4%	5,5%	5,8%	6,1%	6,5%	n.c.	n.c.
<b>Scénario 1a</b>								
En % du niveau du scénario de base	100,0%	102,8%	92,4%	88,6%	85,0%	81,9%	79,1%	76,4%
En % du total des dépenses de fonct.	5,4%	5,3%	5,3%	5,3%	5,5%	5,6%	n.c.	n.c.
<b>Scénario 1b</b>								
En % du niveau du scénario de base	100,0%	102,8%	90,7%	85,4%	78,0%	71,9%	66,6%	63,9%
En % du total des dépenses de fonct.	5,4%	5,3%	5,2%	5,1%	5,0%	4,9%	n.c.	n.c.
<b>Scénario 2</b>								
En % du niveau du scénario de base	100,0%	100,0%	98,1%	96,2%	94,2%	92,3%	90,3%	88,3%
En % du total des dépenses de fonct.	5,6%	5,4%	5,4%	5,6%	5,8%	6,0%	n.c.	n.c.
<b>Scénario 3</b>								
En % du niveau du scénario de base	100,0%	100,0%	99,8%	99,6%	99,3%	99,0%	98,7%	98,5%

Tableau 4.8 : Résumé de l'analyse financière :

évolution des dépenses de l'enseignement public — scénarios faisant intervenir plusieurs variables, 1997 - 2005

	1997-98	1998-99	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Scénario 4 a (1)</b>								
En % du niveau du scénario de base	100,0%	103,0%	90,0%	84,0%	78,0%	71,0%	69,0%	65,0%
En % du total des dépenses de fonct.	5,6%	5,6%	5,0%	4,9%	4,8%	4,6%	n.c.	n.c.
<b>Scénario 4 b (2)</b>								
En % du niveau du scénario de base	100,0%	102,8%	88,3%	80,9%	71,4%	61,1%	56,8%	52,9%
En % du total des dépenses de fonct.	5,6%	5,6%	4,9%	4,7%	4,4%	4,0%	n.c.	n.c.

(1) Combinaison des scénarios 1a, 2 et 3.

(2) Combinaison des scénarios 1b, 2 et 3.

55. Dans le cadre des scénarios 1a et 1b, l'accent est mis sur le redéploiement du corps enseignant. Dans le scénario 1a, le rapport élèves/enseignant dans les établissements publics augmente progressivement, passant de 9 à 11 dans l'enseignement de base et de 6 à 8 dans le cycle secondaire entre 1999 et 2005. Cette politique entraînerait, au sein du secteur public, une diminution de plus de 6 800 enseignants dans l'enseignement de base et de plus de 2 600 enseignants dans le cycle secondaire par rapport aux effectifs du scénario de base. Malgré tout, l'effet net sur le nombre des enseignants est encore une augmentation de 3 360 dans l'enseignement de base et de 480 dans le cycle secondaire. En 2005, le total des dépenses de fonctionnement de l'enseignement public se réduirait à 76 % du niveau du scénario de base.

Cependant, ces dépenses progresseraient encore de 1,8 % par an (soit environ un tiers de leur progression dans le scénario de base) et la part du secteur de l'éducation dans le budget de l'Etat continuerait probablement d'augmenter légèrement (tableau A4.6)<sup>11</sup>.

56. Tandis que le scénario 1a entraîne une augmentation nette du nombre des enseignants entre 1999 et 2005, le scénario 1b représente une solution plus radicale, correspondant en fait à celle que propose le plan d'action du Gouvernement qui doit être appuyé par le projet. Une réduction nette de 2 700 enseignants du secteur public — 2 400 dans l'enseignement de base et 300 dans le cycle secondaire — aurait lieu durant la période considérée. Cela se traduirait par un accroissement des rapports élèves/enseignant plus important que dans le scénario 1a, ces rapports passant respectivement de 9 à 13,5 et de 6 à 9 entre 1999 et 2005 (tableau A4.7). Les économies nettes en dépenses publiques seraient, bien sûr, beaucoup plus importantes, puisqu'elles atteindraient près de 36 % des dépenses de fonctionnement du scénario de base en 2005. Mais surtout, la mise en oeuvre des mesures planifiées conduirait à une diminution nette de 16 % des dépenses de fonctionnement de l'enseignement public entre 1999 et 2005, et probablement aussi à une réduction de la part de l'éducation dans le budget de l'Etat.

57. Le scénario 2 simule une amélioration de l'efficacité interne. Celle-ci se traduit par des réductions

<sup>11</sup> On a présenté toutes les simulations des dépenses en prix de 1998, sans tenir compte de l'inflation. Étant donné la fiabilité incertaine des données et la nécessité qui en résulte de faire des hypothèses rigoureuses dans la modélisation des scénarios, la valeur de ces scénarios ne réside pas tant dans leurs résultats absolus que dans la comparaison des effets des différents événements et politiques sur les dépenses publiques consacrées à l'éducation.

simultanées du nombre de redoublements et d'abandons scolaires — la première entraînant une diminution du nombre total des élèves, et la seconde une augmentation. En raison du manque de fiabilité des données disponibles, il n'a pas été possible d'établir des simulations des cohortes. On a donc simulé uniquement les effets que les changements *nets* dans les effectifs d'élèves exerceraient sur les dépenses publiques. En supposant que le nombre total des élèves des établissements publics connaisse une diminution nette de 2 % par an tout au long de la période (le total des effectifs des établissements publics se trouvant ramené à 88 % du niveau du scénario base en 2005), les dépenses publiques consacrées à l'éducation se trouveraient réduites de 12 % en 2005 par rapport au niveau du scénario de base à la même date. Mais en l'absence d'autres mesures, cela représenterait encore une augmentation de 20 % par rapport au niveau de 1999.

58. Dans le **scénario 3**, les économies résultant de l'amélioration des méthodes et outils de gestion, dans l'ensemble du système et au sein des établissements, sont estimées directement. D'après l'expérience d'autres pays, elles peuvent atteindre plus de 10 % des dépenses administratives sur une période de six ans. En appliquant ce taux et en supposant des retombées mineures sur les autres catégories de dépenses, on peut estimer que ces économies s'élèveraient à 1,5 % des dépenses de fonctionnement du scénario de base en 2005.

59. Enfin, le **scénario 4a** combine les scénarios 1a, 2 et 3, tandis que le **scénario 4b** combine les scénarios 1b, 2 et 3. En 2005, les économies nettes atteindraient respectivement près de 35 % et de 40 % des dépenses publiques du scénario de base. Si l'on compare les totaux de 2005 à ceux de 1999, le **scénario 4a** (combinant une augmentation modérée des rapports élèves/enseignant avec une amélioration de l'efficacité interne et de la gestion) se traduit par 14 % d'économies, tandis que le **scénario 4b** (combinant les mesures plus radicales de redéploiement des enseignants avec les mêmes améliorations qualitatives et institutionnelles que celles du scénario 4a) produit 30 % d'économies.

60. Quant aux **scénarios 5a et 5b**, ils simulent l'impact de deux politiques extrêmes à l'endroit du secteur privé subventionné — en l'absence, dans l'un et l'autre cas, de toute autre mesure. Dans le scénario 5a, on a supposé que ce secteur était entièrement éliminé en 2005, la diminution annuelle de ses effectifs étant répartie à égalité entre le secteur public et le secteur privé non subventionné. Dans le scénario 5b, on a supposé au contraire que les effectifs du secteur public (enseignement de base) demeuraient constants et que la totalité du « surplus » (dû à la croissance démographique) était absorbée par les établissements privés subventionnés. Tandis que la première politique conduirait à une situation budgétaire proche de celle du scénario de base (les dépenses publiques consacrées à l'éducation augmentant de 5,6 % par an), l'impact de la politique opposée serait similaire à celui d'une amélioration limitée des rapports élèves/enseignant (scénario 1a), c'est-à-dire qu'on aurait une augmentation modérée des dépenses.

61. En conclusion, il apparaît que la solution la plus adéquate consiste à combiner un plan de redéploiement du corps enseignant avec des mesures visant à améliorer la qualité des ressources et à réduire les redoublements, tandis que les gains dérivés de la manipulation des effectifs du secteur privé subventionné demeureraient modestes, surtout si l'on considère les coûts politiques et sociaux que cela impliquerait. Ce plan et ces mesures sont précisément ceux que le PEG doit appuyer. Par conséquent, malgré les risques institutionnels et politiques associés au projet, celui-ci devrait produire des avantages à long terme nettement supérieurs à ses coûts à court terme.

62. Quelle que soit la solution qui sera adoptée, il importe de procéder à une analyse rigoureuse pour décider de l'utilisation des économies qui seront réalisées grâce aux différentes mesures appuyées par le projet. On ne doit pas automatiquement considérer que ces économies viendront s'inscrire en déduction

du budget. D'autres options méritent d'être soigneusement envisagées. D'une part, des fonds sont nécessaires pour couvrir des dépenses non salariales telles que l'entretien des bâtiments et le matériel pédagogique. D'autre part, on pourrait, pour des raisons de justice sociale, envisager de supprimer les droits de scolarité dans l'enseignement primaire. L'étude sur les mécanismes financiers qui sera effectuée dans le cadre du projet devrait permettre de formuler des recommandations objectives sur la justification et les modalités éventuelles de ces réallocations.

### TABLEAUX ANNEXES

**Tableau A4.1 : Avantages marginaux apportés par différentes options d'investissement en ressources scolaires<sup>12</sup>**

Rapport entre les gains en points aux examens de portugais et de mathématiques réalisés pour chaque dollar d'investissement dans différentes ressources et dans le salaire des enseignants (=1), estimations moyennes pour le nord-est du Brésil		
		Estimations des effets marginaux (moyennes sur l'ensemble des années, matières et classes)
<b>Ressources matérielles</b>		
	Prêt de manuels scolaires	17,7
	Tableau noir	34,9
	Fournitures scolaires*	19,4
<b>Infrastructures</b>		
	Equipements*	7,7
<b>Stratégies alternatives de formation des enseignants et d'enseignement</b>		
	Cours de qualification	5,0
	Langage Logo	8,3
	4 ans d'enseignement primaire	6,7
	3 ans d'enseignement secondaire	1,9
<b>Salaire des enseignants</b>		
	Salaire des enseignants	1,0
* Equipements : alimentation en eau, étagère, table pour l'enseignant, chaises pour les élèves, tables pour les élèves, deux classes, grande salle, bureau du directeur, cuisine, toilettes, placard pour le matériel. Fournitures scolaires : tableau noir, craie, cahiers, crayons noirs, gommes, crayons de couleur, prêt de manuels scolaires		
Source : D'après Harbison et Hanushek (1992), tableaux 6-2		

<sup>12</sup> Pritchett L., Filmer D., « What Education Production Functions Really Show : A Positive Theory of Education Expenditures ». *Economics of Education Review*, vol. 18, n° 2, avril 1999, pp. 223-239.

**Tableau A4.2 : Avantages marginaux apportés par différentes options d'investissement en ressources scolaires<sup>13</sup>**

Rapport entre les gains en points aux examens réalisés pour chaque roupie d'investissement dans différentes ressources et dans le salaire des enseignants (=1), moyenne pour les districts à faible taux d'alphabétisation de huit Etats de l'Inde, 1993		
Matériel pédagogique		
	Jeu complet de matériel et auxiliaires pédagogiques	14,0
	« Opération tableau noir », pour le matériel seulement	4,0
Infrastructures		
	Infrastructures complètes	1,2
	0,1 mètre carré de plus par élève :	
	Coût basé sur celui de la construction d'une école dans l'Uttar Pradesh	4,3
	Coût basé sur la moyenne du Projet d'enseignement primaire dans les districts	1,7
Qualité du corps enseignant		
	Augmentation du salaire moyen des enseignants de 100 roupies par mois et par école	1,0
Facilitation de l'apprentissage		
	Réduction d'un point du rapport élèves/enseignant	0,1
	Ajout d'une journée d'enseignement par année scolaire	1,0
	Ajout d'une heure d'enseignement par année scolaire	0,6
	Ajout d'une heure d'enseignement des langues par semaine	29,0
Source : Banque mondiale (1996a), annexe F		

<sup>13</sup> Pritchett L., Filmer D., « What Education Production Functions Really Show : A Positive Theory of Education Expenditures ». *Id.*

Tableau A4.3 : Taux de pauvreté, par secteur et par Caza<sup>14</sup>

Caza	Pauvreté en milieu urbain	Pauvreté en milieu rural	Total
Akkar	21,7	52,5	45,2
El-Hermel	33	58,7	41,8
Bent-Jbayl	24,7	53,7	35,3
Baalbek	24,2	48,3	33,5
El-Maniye	22,1	50,4	31,7
Marj'ayun	19,7	53,3	31,4
Sour	21,8	42,9	30,7
Rashayya	15,6	36,9	26,3
Hasbayya	13,8	37,2	25,4
West Bekaa	11,3	34,3	24,6
El-Nabatiyye	18,9	35,6	22,0
El-Batrun	13,9	31,6	20,5
Jbayl	9,7	33,9	20,5
Tripoli	20,2	n.c.	20,2
El-Kura	12,1	33,2	19,5
Sayda	16,7	33,3	19,2
Zahle	16	34,3	19,0
Zghorta	13,1	26,2	18,2
Jezzin	12,7	28,3	18,0
Baabda	18	27,9	18,0
El-Shuf	15,7	28,1	17,1
Bsharre	14,4	29,2	15,9
Alay	12,2	26,9	14,2
El-Matin	12,5	17,7	12,7
Beirut	11,5	n.c.	11,5
Kesrwan	6,3	23	7,7

<sup>14</sup> Ces taux de pauvreté ont été calculés à l'aide des données relatives aux ménages fournies par l'enquête de 1996 sur la population et la migration. Pour la méthodologie, voir Ozler B., « Can we improve on ad-hoc measures of well-being ? » (avant-projet, juin 1998).

Tableau A4.4 : Pourcentage d'enfants non scolarisés par secteur et par Caza

Caza	Zones urbaines	Zones rurales	Total
El-Meniye	21,8	15,4	19,7
Akkar	18,4	16,7	17
Tripoli	16,3	n.c.	16,3
Sour	10,4	9,8	10,1
El-Hermel	10,2	21,5	14,1
Zghorta	9,5	5,6	8
Zahle	9,1	6,7	8,7
Baalbek	8	8,7	8,3
El-Nabatiyye	7,4	7	7,4
Sayda	6,6	12	7,5
Marj'ayun	6,4	5,2	5,9
Baabda	5,9	5	5,9
El-Shuf	5,8	4,2	5,6
West Bekaa	5,4	7,8	6,8
Alay	5,3	1	4,8
Beirut	5,2	n.c.	5,2
Bent-Jbayl	5,1	6,3	5,6
Rashayya	5	5,3	5,2
El-Matin	4,1	6,4	4,2
Jbayl	2,1	4,8	3,4
El-Batrun	2	3,8	2,8
Jezzin	1,9	0	1,2
Kesrwan	1,8	3,9	2
El-Kura	1,3	1,3	1,3
Bsharre	1	16,77	1,9
Hasbayya	0	6	3,4



Tableau A4.6 : Analyse financière — scénario 1a

	1995/96	1996/97	1997/98	1998/99	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Élèves</b>	666 521	702 521	719 000	729 551	743 412	757 537	771 930	786 597	801 542	816 772
<b>Public</b>	225 600	253 731	272 169	290 510	308 567	326 739	345 036	363 468	382 045	400 777
Ens. de base	194 161	218 818	233 075	246 528	261 442	276 499	291 705	307 069	322 599	338 300
Secondaire	31 439	34 913	39 094	43 982	47 125	50 241	53 331	56 398	59 446	62 477
<b>Privé subv.</b>	84 045	83 786	80 914	78 163	75 505	72 938	70 458	68 063	65 749	63 513
Ens. de base	84 045	83 786	80 914	78 163	75 505	72 938	70 458	68 063	65 749	63 513
<b>Privé</b>	356 876	365 004	365 917	360 878	359 340	357 860	356 436	355 066	353 749	352 481
Ens. de base	312 666	315 671	318 447	320 394	320 394	320 394	320 394	320 394	320 394	320 394
Secondaire	44 210	49 333	47 470	40 484	38 946	37 466	36 042	34 672	33 355	32 087
<b>Enseignants</b>										479
<b>Public</b>		31 087	32 413	34 722	35 466	36 167	36 789	37 420	38 023	38 564
Ens. de base		25 087	25 897	27 392	28 022	28 623	29 171	29 726	30 263	30 755
Secondaire		6 000	6 516	7 330	7 445	7 544	7 619	7 694	7 761	7 810
<b>Total dép. pub. pour l'éducation (1a)</b>		360 600	384 664	420 220	399 447	403 941	408 161	412 952	417 904	422 606
<b>(1a) en % du total des dép. de fonct.</b>			5,44%	5,34%	5,27%	5,34%	5,46%	5,58%	n.c.	n.c.
<b>(1a) en % du niveau du scénario de base</b>		100,0%	100,0%	102,8%	92,4%	88,6%	85,0%	81,9%	79,1%	76,4%
<b>Total dép. pub. pour l'éducation (4a)</b>										
<b>en % du niveau du scénario de base</b>			100,0%	102,8%	90,0%	84,0%	78,3%	71,0%	69,1%	65,3%
<b>en % du total des dép. de fonct.</b>			5,6%	5,6%	5,0%	4,9%	4,8%	4,6%	n.c.	n.c.

Tableau A4.7 : Analyse financière — scénario 1b

	1995/96	1996/97	1997/98	1998/99	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Élèves	666 521	702 521	719 000	729 551	743 412	757 537	771 930	786 597	801 542	816 772
<i>Public</i>	225 600	253 731	272 169	290 510	308 567	326 739	345 036	363 468	382 045	400 777
Ens. de base	194 161	218 818	233 075	246 528	261 442	276 499	291 705	307 069	322 599	338 300
Secondaire	31 439	34 913	39 094	43 982	47 125	50 241	53 331	56 398	59 446	62 477
<i>Privé subv.</i>	84 045	83 786	80 914	78 163	75 505	72 938	70 458	68 063	65 749	63 513
Ens. de base	84 045	83 786	80 914	78 163	75 505	72 938	70 458	68 063	65 749	63 513
<i>Privé</i>	356 876	365 004	365 917	360 878	359 340	357 860	356 436	355 066	353 749	352 481
Ens. de base	312 666	315 671	318 447	320 394	320 394	320 394	320 394	320 394	320 394	320 394
Secondaire	44 210	49 333	47 470	40 484	38 946	37 466	36 042	34 672	33 355	32 087
<b>Enseignants</b>										-388
<i>Public</i>		31 087	32 413	34 722	34 770	34 827	33 629	32 639	31 809	32 001
Ens. de base		25 087	25 897	27 392	27 520	27 650	26 519	25 589	24 815	25 059
Secondaire		6 000	6 516	7 330	7 250	7 177	7 111	7 050	6 994	6 942
<b>Total dép. pub. pour l'éducation (4b)</b>		360 600	384 664	420 220	381 446	368 778	342 531	308 042	300 228	292 879
<b>Total dep. pub. pour l'éducation (1b)</b>		360 600	384 664	420 220	391 960	389 624	374 549	362 264	352 170	353 265
(1b) en % du total des dép. de fonct.			5,44%	5,34%	5,17%	5,14%	4,99%	4,87%	n.c.	n.c.
<b>Total dép. pub. pour l'éducation (4b)</b>										
en % du niveau du scénario de base			100,0%	102,8%	88,3%	80,9%	71,4%	61,1%	56,8%	52,9%
en % du total des dépenses de fonct.			5,6%	5,6%	4,9%	4,7%	4,4%	4,0%	n.c.	n.c.

Tableau A4.8 — Analyse financière — scénario 5a

	1995/96	1996/97	1997/98	1998/99	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Élèves	666 521	702 521	719 000	729 551	743 412	757 537	771 930	786 597	801 542	816 771
<i>Public</i>	<i>225 600</i>	<i>253 731</i>	<i>272 169</i>	<i>290 510</i>	<i>312 491</i>	<i>334 596</i>	<i>356 913</i>	<i>379 449</i>	<i>402 212</i>	<i>425 209</i>
ScB ens. de base	194 161	218 818	233 075	246 528	261 442	276 499	291 706	307 069	322 598	338 300
Sc5a ens. de base	194 161	218 818	233 075	246 528	265 366	284 355	303 582	323 051	342 766	362 732
Secondaire	31 439	34 913	39 094	43 982	47 125	50 241	53 331	56 398	59 446	62 477
<i>Privé subv.</i>	<i>84 045</i>	<i>83 786</i>	<i>80 914</i>	<i>78 163</i>	<i>65 000</i>	<i>52 000</i>	<i>39 000</i>	<i>26 000</i>	<i>13 000</i>	<i>0</i>
ScB ens. de base	84 045	83 786	80 914	78 163	75 505	72 938	70 458	68 063	65 749	63 513
Sc5a ens. de base	84 045	83 786	80 914	78 163	65 000	52 000	39 000	26 000	13 000	0
<i>Privé</i>	<i>356 876</i>	<i>365 004</i>	<i>365 917</i>	<i>360 878</i>	<i>365 921</i>	<i>370 941</i>	<i>376 017</i>	<i>381 148</i>	<i>386 330</i>	<i>391 563</i>
ScB ens. de base	312 666	315 671	318 447	320 394	320 394	320 394	320 394	320 394	320 394	320 394
Sc5a ens. de base	312 666	315 671	318 447	320 394	326 975	333 475	339 975	346 475	352 975	359 475
Secondaire	44 210	49 333	47 470	40 484	38 946	37 466	36 042	34 672	33 355	32 087
<b>Enseignants</b>										
<i>Public</i>		31 087	32 413	34 722	36 903	39 096	41 300	43 519	45 752	48 002
Ens. de base		25 087	25 897	27 392	29 049	30 722	32 412	34 119	35 844	37 589
Secondaire		6 000	6 516	7 330	7 854	8 373	8 888	9 400	9 908	10 413
<b>Total dép. pub. pour l'éducation</b>		360 600	384 665	408 628	434 993	461 563	488 417	515 566	543 019	570 786
<b>en % du niveau du scénario de base</b>			100,0%	100,0%	100,6%	101,2%	101,8%	102,3%	102,7%	103,2%
<b>En % du total des dép. de fonct.</b>			5,57%	5,42%	5,58%	5,87%	6,24%	6,63%	n.c.	n.c.

Tableau A4.9 : Analyse financière — scénario 5b

	1995-96	1996-97	1997-98	1998-99	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Élèves	666 521	702 521	719 000	729 551	743 412	757 537	771 930	786 597	801 542	816 771
<i>Public</i>	225 600	253 731	272 169	290 510	293 653	296 768	299 858	302 926	305 974	309 005
ScB ens. de base	194 161	218 818	233 075	246 528	261 442	276 499	291 706	307 069	322 598	338 300
Sc5b ens. de base	194 161	218 818	233 075	246 528	246 528	246 528	246 528	246 528	246 528	246 528
Secondaire	31 439	34 913	39 094	43 982	47 125	50 241	53 331	56 398	59 446	62 477
<i>Privé subv.</i>	84 045	83 786	80 914	78 163	90 420	102 909	115 636	128 604	141 819	155 285
ScB ens. de base	84 045	83 786	80 914	78 163	75 505	72 938	70 458	68 063	65 749	63 513
Sc5b ens. de base	84 045	83 786	80 914	78 163	90 420	102 909	115 636	128 604	141 819	155 285
<i>Privé</i>	356 876	365 004	365 917	360 878	359 340	357 860	356 436	355 066	353 749	352 481
ScB ens. de base	312 666	315 671	318 447	320 394	320 394	320 394	320 394	320 394	320 394	320 394
Sc5b ens. de base	312 666	315 671	318 447	320 394	320 394	320 394	320 394	320 394	320 394	320 394
Secondaire	44 210	49 333	47 470	40 484	38 946	37 466	36 042	34 672	33 355	32 087
<b>Enseignants</b>										
<i>Public</i>		31 087	32 413	34 722	36 903	39 096	41 300	43 519	45 752	48 002
Ens. de base		25 087	25 897	27 392	29 049	30 722	32 412	34 119	35 844	37 589
Secondaire		6 000	6 516	7 330	7 854	8 373	8 888	9 400	9 908	10 413
<b>Total dép. pub. pour l'éducation</b>		360 600	384 665	408 628	415 773	422 936	430 122	437 336	444 582	451 864
<b>En % du niveau du scénario de base</b>			100,0%	100,0%	96,2%	92,7%	89,6%	86,7%	84,1%	81,7%
<b>En % du total des dép. de fonct.</b>			5,57%	5,42%	5,33%	5,38%	5,50%	5,63%	n.c.	n.c.

REPUBLIQUE LIBANAISE : PROJET D'EDUCATION GENERALE

Récapitulatif financier

Plan de financement, par année  
(en USD millions, année de base 2000-2001)

	Période d'exécution						Période d'exploitation		
	00/01	01/02	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09
<b>Coûts du projet</b>									
Dépenses d'investissement	2.20	12.10	12.03	16.20	15.75	9.35			
Charges récurrentes	0.50	0.50	0.57	0.60	0.65	0.65	0.65	0.65	0.65
<b>Coûts totaux du projet</b>	<b>2.70</b>	<b>12.60</b>	<b>12.60</b>	<b>16.40</b>	<b>16.40</b>	<b>10.00</b>	<b>0.65</b>	<b>0.65</b>	<b>0.65</b>
<b>Financement</b>									
BIRD	2.10	10.00	10.00	13.00	13.00	7.90	-	-	-
Coopération française	0.10	0.40	0.40	0.50	0.50	0.30	-	-	-
État	0.50	2.30	2.30	2.90	2.90	1.80	0.68	0.68	0.68
<b>Financement total du projet</b>	<b>2.70</b>	<b>12.70</b>	<b>12.70</b>	<b>16.40</b>	<b>16.40</b>	<b>10.00</b>	<b>0.65</b>	<b>0.65</b>	<b>0.65</b>

Les chiffres étant arrondis, les totaux ne correspondent pas toujours à la somme exacte de leurs éléments.

## REPUBLIQUE LIBANAISE : PROJET D'EDUCATION GENERALE

### Modalités de passation des marchés et de décaissement pour les activités financées par la BIRD

#### PASSATION DES MARCHÉS

##### A. Méthodes de passation des marchés (tableau A)

On a déterminé les catégories de dépenses et les méthodes de passation des marchés pour les activités qui doivent être financées en partie par la Banque. Un résumé en est présenté au tableau A. Les marchés de travaux, équipements et matériel financés par la Banque seront passés conformément aux *Directives pour la passation des marchés financés par les prêts de la BIRD et les crédits de l'IDA* (publiées en janvier 1995 et mises à jour en janvier et août 1996, et en septembre 1997). Les marchés relatifs aux services de consultants et à l'assistance technique seront passés conformément aux *Directives pour la sélection et l'emploi de consultants par les emprunteurs de la Banque mondiale* (publiées en janvier 1997 et mises à jour en septembre 1997). Tous les rapports d'évaluation des offres seront soumis à l'aide du formulaire type de la Banque (avril 1996).

Travaux. Les marchés de travaux pour la construction, l'extension et la réhabilitation d'établissements scolaires seront répartis entre des régions géographiquement distinctes. Les travaux de construction de la première phase concernent 11 écoles qui ont déjà été identifiées. Tous les marchés de travaux seront gérés par le CDR, en deux phases d'une valeur totale de 37,2 millions de dollars. Les marchés évalués à un coût supérieur à 3,0 millions de dollars seront passés par voie d'appel d'offres international (AOI), tandis que les marchés d'un coût supérieur à 1,0 million de dollars seront passés par voie d'appel d'offres national (AON). La phase 1 comprendra trois marchés passés par voie d'AOI (couvrant respectivement deux, trois et quatre écoles) d'une valeur totale de 15,3 millions de dollars. Les deux marchés restants de la phase 1 (couvrant chacun une école) et les marchés de la phase 2 (qui couvriront environ 13 écoles) seront passés par voie d'AON, selon des procédures jugées acceptables par la Banque. Les opérations en cours ont démontré que les entreprises locales ont les capacités et l'efficacité requises pour exécuter ces marchés. Le plan d'exécution du projet (PEP) contient une liste détaillée des travaux, divisés en « lots », et la liste des 11 établissements scolaires déjà identifiés pour la phase 1.

Fournitures. Les fournitures qui seront acquises dans le cadre du projet incluent du matériel et du mobilier de bureau, du mobilier scolaire, du matériel pédagogique, des livres, des véhicules, du matériel informatique et des logiciels. Les marchés pour ces fournitures, d'un montant total de 14,8 millions de dollars, seront passés comme suit : les marchés d'une valeur égale ou supérieure à 500 000 dollars seront passés par voie d'appel d'offres international (AOI), à l'aide des dossiers types d'appel d'offres de la Banque ; les marchés d'une valeur supérieure à 100 000 dollars seront passés par voie d'appel d'offres national (AON), également à l'aide des dossiers types d'appel d'offres de la Banque, à hauteur d'un montant global de 3,0 millions de dollars. Les marchés moins importants, d'une valeur égale ou inférieure à 100 000 dollars, seront passés par consultation de fournisseurs à l'échelon international, à hauteur d'un montant global de 2,4 millions de dollars. Les marchés d'une valeur égale ou inférieure à 50 000 dollars seront passés par consultation de fournisseurs à l'échelon national, à hauteur d'un montant global de 0,2 million de dollars. Les marchés passés par entente directe pour certaines fournitures et certains programmes de formation ne devront pas excéder un montant global de 200 000 dollars. Le PEP contient une liste des éléments inclus dans chacune de ces catégories.

Services de consultants et formation. Les contrats concernant les études et la formation financées dans le cadre du projet seront passés conformément aux Directives de la Banque mondiale pour l'emploi de consultants. Ils comprennent des services de consultants à court terme et une assistance technique à long terme, des services de formation, des services d'architectes et de supervision des travaux de construction, ainsi que des audits techniques et financiers. Les contrats pour les services de consultants et de formation, d'une valeur de 8,5 millions de dollars, et les contrats pour les services d'architectes et d'ingénieurs, d'une valeur de 2,4 millions de dollars, seront passés selon la procédure de sélection fondée sur la qualité technique et le coût, à l'exception des petits contrats pour lesquels on aura recours à la procédure de sélection fondée sur les qualifications des consultants, et des contrats pour lesquels la nature et la localisation de la mission nécessiteront une sélection par entente directe. Les contrats couvrant les services d'architectes et d'ingénieurs pour la conception et la supervision des travaux seront divisés en huit lots, en raison de la répartition des travaux entre plusieurs zones géographiques, et seront passés conformément aux directives de la Banque. Pour la phase 1 (comprenant trois lots d'écoles), il a été convenu de sélectionner simultanément trois architectes à partir de trois listes restreintes différentes incluant chacune six architectes, qui seront proposées par le CDR.

Gestion du projet. Les consultants qui assureront la gestion du projet (1,9 million de dollars) seront recrutés conformément aux directives et procédures de la Banque mondiale pour l'emploi de consultants.

**Tableau A : Coûts du projet par méthode de passation des marchés**  
(équivalent en USD millions)

	Méthode de passation des marchés							Total
	AOI	AON	CFI	CFN	ED	Services de consultants	NFB	
<b>A. Travaux</b>	15,29 (12,23)	21,95 (17,56)	-	-	-	-	-	37,23 (29,79)
<b>B. Salaires</b>	-	-	-	-	-	-	0,96	0,96
<b>C. Fournitures</b>								
1. Matériel	4,64 (4,53)	1,32 (1,30)	0,66 (0,65)	0,04 (0,04)	-	-	2,07	8,74 (6,52)
2. Mobilier	-	1,79 (1,60)	1,79 (1,60)	-	-	-	-	3,59 (3,19)
3. Ordinateurs	4,38 (4,29)	-	-	-	-	-	-	4,38 (4,29)
4. Logiciels	-	-	-	0,05 (0,05)	0,12 (0,12)	-	-	0,18 (0,17)
<b>D. Services de consultants et formation</b>								
1. Services de consultants	-	-	-	-	-	8,52 (6,45)	0,42	8,93 (6,45)
2. Formation	0,64 (0,55)	1,07 (0,92)	-	-	0,43 (0,37)	0,45 (0,45)	1,83 (0,91)	4,42 (3,20)
3. Architectes	-	-	-	-	-	2,39 (2,39)	-	2,39 (2,39)
<b>E. Gestion du projet</b>								
1. Coûts de fonctionnement additionnels	-	0,03 (0,02)	-	0,07 (0,06)	-	-	-	0,10 (0,08)
<b>Total</b>	<b>24,94</b> <b>(21,61)</b>	<b>26,16</b> <b>(21,40)</b>	<b>2,46</b> <b>(2,24)</b>	<b>0,17</b> <b>(0,15)</b>	<b>0,55</b> <b>(0,49)</b>	<b>11,37</b> <b>(9,29)</b>	<b>5,28</b> <b>(0,91)</b>	<b>70,93</b> <b>(56,09)</b>

Les chiffres sont arrondis.

Note : Les chiffres entre parenthèses sont les montants qui doivent être financés par la BIRD.

CFI = Consultation de fournisseurs à l'échelon international

CFN = Consultation de fournisseurs à l'échelon national

ED = Entente directe

NFB = Non financé par la Banque (cette colonne comprend une partie du financement de la Coopération française)

Utilisation des documents standard. Pour tous les marchés passés par voie d'AOI et d'AON, on se servira des dossiers types d'appel d'offres de la Banque. Pour tous les services de consultants (engagés selon les procédures de sélection fondées sur la qualité technique et le coût, sélection fondée sur la qualité technique et sélection au moindre coût), on se servira, suivant le type de mission, des modèles de contrat basé sur le temps passé ou de contrat à rémunération forfaitaire.

#### **B. Examen préalable par la Banque (tableau B)**

Tous les marchés de travaux et de fournitures passés par voie AOI devront faire l'objet d'un examen préalable. Il en ira de même de tous les marchés de travaux passés par voie d'AON pour une valeur égale ou supérieure à 1,0 million de dollars et de tous les marchés de fournitures passés par voie d'AON pour une valeur égale ou supérieure à 200 000 dollars. Il est estimé que l'examen préalable couvrira ainsi

70 % des marchés de travaux et 50 % des marchés de fournitures. Les contrats d'engagement de bureaux d'études ou de consultants individuels d'un montant égal ou supérieur à 50 000 dollars devront faire l'objet d'un examen préalable par la Banque. Ce seuil permettra de couvrir environ 60 % des contrats de services financés par la Banque. La Banque devra examiner les mandats pour tous les services fournis, quel que soit leur montant. Les contrats d'une valeur inférieure à ces seuils (travaux, fournitures et services de consultants) feront l'objet d'un examen sélectif a posteriori par les missions de supervision ou par les auditeurs (voir tableau B).

**Tableau B : Seuils pour le choix des méthodes de passation des marchés et pour l'examen préalable**

Catégorie de dépenses	Valeur du marché (seuil, USD milliers)	Méthode de passation des marchés	Examen préalable (USD millions)
<b>1. Travaux</b>	> 3 000	Appel d'offres international	Tous les marchés
	1 000-3 000	Appel d'offres national, à hauteur d'un montant global de USD 22,0 millions	Tous les marchés de USD 1,0 million ou plus
<b>2. Fournitures</b>	> 500	Appel d'offres international	Tous les marchés
	100-500	Appel d'offres national, à hauteur d'un montant global de USD 3,2 millions	Tous les marchés de USD 0,2 million ou plus
	< 100	Consultation de fournisseurs à l'échelon international, à hauteur d'un montant global de USD 2,4 millions	
	< 50	Consultation de fournisseurs à l'échelon national ou entente directe, à hauteur d'un montant global de USD 0,25 million	Tous les marchés passés par entente directe
<b>3. Services de consultants et formation</b>	Tous les contrats	SQTC de préférence	Tous les mandats, listes restreintes, lettres d'invitation et contrats avec des bureaux d'études de USD 0,1 million ou plus
		SQT	Tous les mandats, listes restreintes, lettres d'invitation et contrats avec des consultants individuels de USD 0,05 million ou plus
		SMC	Tous les contrats passés par entente directe
			Tous les mandats et devis

SQTC = Sélection fondée sur la qualité technique et le coût

SQT = Sélection fondée sur la qualité technique

SMC = Sélection au moindre coût

**C. Capacités et répartition des responsabilités pour la passation des marchés**

La responsabilité de la passation des marchés sera partagée entre le CRDP et le CDR. La cellule créée au sein du CRDP pour préparer le projet deviendra une véritable Unité de gestion du projet (UGP). Celle-ci assumera la responsabilité de la coordination de l'ensemble des activités du projet, y compris la passation des marchés. L'UGP sera renforcée, entre autres, par un spécialiste de la passation des marchés qui devra être recruté avant l'entrée en vigueur du projet et que secondera un personnel approprié. Les systèmes et procédures de passation des marchés seront mis en place conformément au plan d'action qui a été arrêté (voir PEP). Les responsabilités seront réparties comme suit : i) le CDR sera chargé de passer les marchés pour les travaux de construction des écoles, les services architecturaux nécessaires à cet effet, ainsi que le mobilier et les équipements destinés aux écoles ; et ii) l'UGP assurera l'acquisition du matériel pédagogique, recrutera les consultants et prendra les dispositions requises pour la formation. Le CDR ayant acquis une bonne expérience de la passation des marchés de travaux et fournitures et du recrutement de consultants dans le cadre des différents projets financés par la Banque, il devrait pouvoir gérer et exécuter sans difficulté sa part de ces activités. Un architecte, déjà engagé pour le projet durant l'évaluation, sera chargé de recruter les architectes, de gérer les travaux de construction et d'acheter le mobilier et les équipements pour les écoles. Le CDR est en train d'améliorer ses systèmes d'information de façon à intégrer toutes les informations relatives au projet, ce qui lui permettra de produire les rapports exhaustifs sur la gestion du projet (RGP) qui sont requis conformément aux normes de l'Initiative pour l'aménagement de l'administration des prêts (LACI). Le CRDP et le CDR signeront un protocole d'accord précisant leurs rôles respectifs. Dans ce protocole d'accord figurera une matrice, déjà acceptée par le CRDP et le CDR durant l'évaluation, qui indique leurs responsabilités respectives pour les différentes activités de passation des marchés. L'UGP, dont le personnel comprendra un spécialiste de la passation des marchés, planifiera la coordination et le suivi du processus de passation des marchés, ainsi que les liens entre celui-ci et la fonction de décaissement. Elle sera chargée de consolider les rapports sur la passation des marchés (CRDP et CDR) à inclure dans les RGP et dans les rapports semestriels sur l'état d'avancement du projet.

**DÉCAISSEMENTS**

**D. Affectation des fonds du prêt (tableau C)**

L'affectation des fonds du prêt par catégorie de dépenses, résumée au tableau C, repose sur une estimation des investissements qui seront financés par la Banque.

Tableau C : Affectation des fonds du prêt

Catégorie de dépenses	Montant en USD millions	Pourcentage des dépenses financé
<b>1. Travaux (C2.1)</b>		
i) Phase 1	12,90	80 %
ii) Phase 2	14,00	80 %
<b>2a. Fournitures (parties A, B et C)</b>		
Équipements, mobilier, véhicules, matériel d'impression, ordinateurs et logiciels	13,00	100 % des dépenses en devises, 100 % des dépenses en monnaie nationale (prix départ usine) et 80 % des dépenses en monnaie nationale pour les autres fournitures achetées localement
<b>2b. Fournitures (partie D)</b>		
Équipements, mobilier, véhicules, matériel d'impression, ordinateurs et logiciels	0,10	100 % des dépenses en devises, 100 % des dépenses en monnaie nationale (prix départ usine) et 80 % des dépenses en monnaie nationale pour les autres fournitures achetées localement
<b>3a. Services de consultants</b>		
Partie A	2,20	100 %
<b>3b. Services de consultants</b>		
Autres parties du projet, y compris frais d'audit	6,90	100 %
<b>4) 4a. Formation</b>		
Partie A	0,05	100 % des dépenses en devises et 80 % des dépenses en monnaie nationale
<b>4b. Formation</b>		
Autres parties du projet	1,50	100 % des dépenses en devises et 80 % des dépenses en monnaie nationale
<b>5. Dépenses de fonctionnement additionnelles</b>	0,07	80 %
<b>6. Commission d'ouverture</b>	0,56	
<b>7. Non alloué</b>	5,39	
<b>TOTAL</b>	<b>56,57</b>	

Les chiffres sont arrondis.

#### **E. Pièces justificatives pour les décaissements**

Il est prévu que le projet sera conforme aux normes de l'Initiative pour l'aménagement de l'administration des prêts (LACI) dans un délai d'un an après son entrée en vigueur, et que les décaissements seront alors effectués sur la base des rapports sur la gestion du projet (RGP) soumis chaque trimestre à la Banque. On déterminera si les conditions sont réunies pour passer à ce mode de décaissement une fois que le plan d'action aura été intégralement exécuté. Cette évaluation est destinée à certifier que le système de gestion financière et les modalités de passation des marchés sont jugés adéquats et satisfaisants par la Banque pour adopter le mode de décaissement sur la base des RGP. Avant cette certification, les décaissements des fonds du prêt se feront selon les méthodes traditionnelles de la Banque sur la base de relevés de dépenses, les comptes spéciaux étant reconstitués sur présentation de pièces justificatives. Des précisions sont données plus loin sur les contrats devant faire l'objet d'un avis de non-objection de la Banque.

#### **F. Compte spécial**

Afin de faciliter la gestion des fonds, le Gouvernement ouvrira deux comptes spéciaux auprès de la Banque centrale du Liban, l'un au nom du ministère de l'Éducation (CRDP/UGP) et l'autre au nom du CDR, selon des conditions jugées satisfaisantes par la Banque. À partir du moment où il sera établi que la gestion financière du projet est conforme aux normes LACI et que les conditions sont réunies pour passer à la méthode de décaissement sur la base des RGP, les deux comptes spéciaux seront reconstitués sur la base de ces rapports, que l'UGP soumettra à la Banque en y intégrant les éléments concernant les activités du CDR et ses propres activités. Le montant du premier décaissement correspondra aux dépenses prévues pour les six premiers mois suivant la certification de la conformité du système.

Jusqu'à ce que le projet soit déclaré prêt pour le passage au nouveau mode de décaissement, afin de faciliter les décaissements pour les dépenses autorisées, la Banque effectuera, sur demande, le versement d'un montant autorisé de 2,0 millions de dollars au compte spécial géré par le CDR pour les travaux, les services de supervision et les équipements, et de 1,0 million de dollars au compte spécial géré par le ministère de l'Éducation (CRDP) pour toutes les autres catégories de dépenses. Initialement, ces versements seront limités à 0,5 million de dollars pour le compte spécial géré par le CDR et 0,25 million de dollars pour le compte spécial géré par le CRDP. La totalité du montant autorisé pourra être réclamée lorsque les décaissements auront atteint 3,0 millions de dollars pour les travaux de construction, les services de supervision et les équipements, et 1,5 million de dollars pour les autres catégories de dépenses. Le ministère de l'Éducation (CRDP) et le CDR soumettront des demandes de reconstitution chaque mois, ou dès qu'environ 33 % du dépôt initial auront été utilisés. Les demandes de reconstitution devront être accompagnées d'un relevé bancaire et d'un état de rapprochement entre le compte spécial et les dossiers de la Banque. Les demandes de paiement direct et d'engagement spécial devront porter sur un montant minimum de 20 % du montant autorisé du compte spécial.

Les comptes spéciaux seront reconstitués suivant les procédures de la Banque. Ils seront vérifiés chaque année par des auditeurs indépendants jugés acceptables par la Banque. Conformément au plan d'action, les auditeurs devront être sélectionnés et recrutés avant l'entrée en vigueur du prêt. La lettre d'engagement des auditeurs, définissant l'étendue de la vérification pour le premier exercice et chacun des exercices suivants, devra être communiquée à la Banque avant l'entrée en vigueur pour le premier exercice, et par la suite au début de chaque exercice, afin que celle-ci puisse donner un avis de non-objection. Le rapport d'audit devra être soumis à la Banque dans un délai de six mois après la fin de chaque exercice. Les dispositions ci-dessus feront l'objet de discussions détaillées et d'un accord pendant

les négociations.

### **G. Utilisation de relevés de dépenses**

Pendant la période de transition, en attendant que l'UGP soit prête à passer à la méthode de décaissement sur la base des RGP, on se servira de la méthode traditionnelle des relevés de dépenses pour les contrats non régis par les dispositions du paragraphe ci-dessus. Selon cette méthode traditionnelle, les demandes de retrait de fonds au titre des marchés d'une valeur supérieure à 1,0 million de dollars pour les travaux, 200 000 dollars pour les fournitures, 50 000 dollars pour les bureaux d'études, 50 000 dollars pour les consultants individuels et 50 000 dollars pour les activités de formation seront accompagnées de toutes les pièces justificatives requises. Pendant les négociations, des assurances devront être données que l'UGP conservera les pièces justificatives pour les mettre à la disposition des missions de supervision de la Banque. Cette méthode sera abandonnée lorsque le projet adoptera la méthode de décaissement sur la base des RGP, comme le prévoit le plan d'action.

### ***Évaluation du système de gestion financière des organismes d'exécution***

#### **Modalités de gestion financière pour la subvention en cours du PHRD**

Un système a été mis en place pour assurer un contrôle interne adéquat. La cellule de préparation du projet, basée au sein du CRDP, prépare la plupart des documents relatifs au contrôle interne de toutes les transactions susceptibles d'être financées au titre de la subvention. La cellule assure l'examen en bonne et due forme et/ou la préparation des contrats, devis et demandes de paiement avant de les soumettre à l'approbation du président du CRDP. Le bureau du président communique ensuite ces documents à la Banque qui émet un avis de non-objection. Une fois qu'un contrat a été signé et que les prestations ont été fournies, toutes les pièces justificatives sont soumises au président pour qu'il approuve le paiement, puis transmises au service comptable, où un comptable à plein temps accomplit les procédures requises et prépare les chèques. Pour garantir un meilleur contrôle, les chèques sont signés par deux personnes : le chef de la Direction financière et administrative et le président. Le comptable tient une comptabilité manuelle et prépare manuellement les relevés de dépenses soumis à la cellule.

Un comité chargé des questions budgétaires et financières examine les allocations budgétaires, contrôle l'utilisation faite du budget et nomme les auditeurs. Ce comité est censé se réunir une fois par semaine pour prendre des décisions sur ces questions, mais les réunions sont souvent différées en raison de l'absence du président et/ou d'autres membres. Il faudrait que tout membre absent fasse une délégation de pouvoir afin d'éviter que des retards interviennent dans le processus décisionnel et la marche des activités. Il importe de nommer les auditeurs rapidement à chaque exercice afin d'éviter que les rapports d'audit soient présentés à la Banque avec des délais aussi longs que ceux qui se sont produits dans le cadre de la subvention en cours du PHRD.

Un compte spécial a été ouvert auprès de la Banque centrale du Liban pour cette subvention. Les chèques tirés sur ce compte sont établis par la Direction financière et administrative du CRDP et signés à la fois par le chef de cette direction et par le président. La cellule prépare les reconstitutions du compte spécial sur les fonds de la subvention. Elle établit une demande de reconstitution, accompagnée de relevés de dépenses et d'un état de rapprochement bancaire, qu'elle soumet à l'approbation du président. Ces documents sont ensuite transmis à la Banque mondiale qui effectue le transfert de fonds.

Au niveau central, la contribution de l'Etat au projet n'est pas budgétisée. D'après les explications fournies par les responsables du ministère des Finances, le CRDP et le ministère de l'Éducation

n'incluent pas dans leur projet de budget annuel les fonds qui doivent être assurés par le gouvernement. De ce fait, le Centre et le ministère de l'Éducation sous-estiment leurs besoins financiers annuels et se trouvent ensuite face à une pénurie de ressources.

S'il a été assuré à la mission que le financement de contrepartie pour l'exercice 2000 pourra être assuré sur le budget existant, cela ne saurait être le cas les années suivantes et il importe donc que, lorsque le Centre et le ministère de l'Éducation soumettront leur budget annuel à l'approbation du gouvernement, ils y incluent la contribution annuelle de l'État au projet.

### *Système de gestion financière des organismes d'exécution*

#### *1. Cellule de gestion du projet*

Comme on l'a vu plus haut, la responsabilité de la gestion financière de la subvention du PHRD est actuellement répartie entre la cellule de préparation du projet et la Direction financière et administrative du CRDP. Selon les modalités prévues pour la mise en œuvre du projet, la Cellule de gestion du projet (UGP) sera chargée de gérer et de coordonner les composantes qui seront exécutées par le CRDP ou le ministère de l'Éducation. En outre, elle devra consolider les rapports couvrant à la fois les composantes qu'elle gérera directement et celles qui seront confiées au CDR. Actuellement, l'UGP ne dispose pas du personnel professionnel requis pour assurer la gestion financière et la préparation des rapports du projet. Il lui manque également des politiques et procédures financières clairement définies. Elle ne tient pas de livres ou registres comptables et ne dispose pas d'un système approprié pour établir des rapports. Lors de l'entrée en vigueur du projet, il est prévu de la doter d'un personnel adéquat et de renforcer ses systèmes et ses procédures afin de lui permettre d'assumer entièrement ses fonctions de gestion du projet. Cette transformation de la Cellule de préparation du projet en UGP devrait être achevée dans un délai de six mois après l'entrée en vigueur. Des détails sur les modalités d'exécution et sur les conditions à remplir figurent dans le manuel d'exécution. Celui-ci contient en annexe un plan d'action pour permettre à l'UGP d'établir un système de gestion financière qui soit compatible avec les normes LACI. La Banque procédera alors à une évaluation du système de gestion financière mis en place afin de déterminer si les conditions sont réunies pour passer à la méthode de décaissement sur la base des RGP. Il est prévu que le projet produise ces rapports et que les décaissements commencent à être effectués sur cette base au plus tard le 31 décembre 2001.

#### *2. Direction administrative et financière du CRDP*

Dans le cadre du budget propre au CRDP, un Comité de pilotage comprenant trois à cinq membres est constitué pour chaque projet. Ce comité prend les décisions relatives aux programmes de manière indépendante et en réfère au président du Centre pour approuver les aspects financiers. Il prépare pour chaque projet un budget annuel comportant le détail des dépenses, sur la base de l'accord de financement de ce projet et dans les limites des activités et des montants susceptibles d'être financés. Le Comité de pilotage peut amender ce budget dans les limites qu'autorisent les dispositions de l'accord de financement. Un ou plusieurs comptables sont chargés de s'occuper de la gestion financière de chaque projet, selon la dimension de celui-ci. Le CRDP a un pool de 12 comptables, qu'il affecte aux différents projets en imputant des charges correspondantes aux budgets de ceux-ci. Les comptes du Centre sont vérifiés par la Cour des comptes (*Diwan al Mohassaba*), à laquelle il est légalement tenu de soumettre chaque année son bilan. Celle-ci effectue sa vérification sur la base de preuves documentaires, mais pas nécessairement chaque année. Durant la vérification, elle peut éventuellement demander au Centre des informations complémentaires.

Si le système de gestion financière de la Direction financière et administrative du CRDP comporte certains éléments de base — à savoir une comptabilité et une forme de contrôle interne —, ceux-ci ne suffisent pas à répondre aux exigences minimales de la Banque, notamment en ce qui concerne l'audit externe annuel. En revanche, les modalités de gestion mises en place actuellement par la Cellule de préparation du projet assurent un contrôle interne adéquat. Ce dispositif devra être complété, pendant la période de transition, par le recrutement d'un comptable qualifié pour assurer la gestion financière du projet et tenir des registres comptables et un grand livre séparés. Il faudra aussi recruter chaque année des auditeurs externes indépendants qui assureront la vérification des comptes du projet, et ouvrir un compte spécial auprès de la Banque centrale du Liban pour déposer les fonds du prêt.

### 3. CDR

Le CDR exécute les projets de la Banque depuis plusieurs années. Son système de gestion financière a été évalué dans le cadre d'autres projets (notamment le Projet d'irrigation) et jugé conforme aux exigences minimales de la Banque. Le CDR a un pool de personnel financier et comptable assurant toutes les tâches et responsabilités comptables de l'institution. Pour tout nouveau projet, le service comptable établit et tient un grand livre séparé. En outre, un compte spécial est ouvert auprès de la Banque centrale du Liban pour chacun des projets financés par la Banque. L'information financière repose jusqu'à présent sur la méthode traditionnelle de décaissement de la Banque, consistant à soumettre régulièrement à celle-ci une demande de retrait du compte spécial accompagnée de relevés de dépenses et d'un état de rapprochement bancaire. Cependant, les systèmes du CDR ne lui permettent pas actuellement de préparer les rapports sur la gestion du projet (RGP). Une subvention a été accordée au CDR, au titre du Fonds de développement institutionnel (FDI) de la Banque, afin de l'aider à apporter à son système d'information de gestion les améliorations nécessaires pour établir des rapports sur la gestion du projet qui soient conformes aux normes LACI. D'autre part, les comptes de chaque projet sont vérifiés chaque année par un auditeur externe indépendant qui établit un rapport d'audit séparé pour chaque projet. La qualité des rapports d'audit du portefeuille des projets de développement humain s'est améliorée au cours des deux dernières années et est actuellement jugée acceptable par la Banque.

#### *Etat d'avancement de l'amélioration du système d'information de gestion (SIG) du CDR*

Les diverses évaluations de la Banque ont abouti à l'élaboration d'un plan d'action visant à renforcer les capacités institutionnelles du CDR grâce à une subvention du FDI d'un montant de 150 000 dollars. Cette subvention finance une partie des activités entreprises pour améliorer le système d'information de gestion (SIG), de façon à établir un interface entre les différents systèmes d'information concernant la situation financière, la passation des marchés et l'avancement de l'exécution du projet. Le nouveau système donnera les moyens de préparer des rapports exhaustifs sur la gestion du projet, qui seront compatibles avec les normes LACI. Pendant la mise en place de ce nouveau système, le CDR établira notamment un nouveau plan comptable qui permettra de produire des rapports appropriés, et notamment les RGP. Le nouveau dispositif est mis en place par étapes. Le nouveau système d'information de gestion du projet devra être établi et commencer à faire l'objet de tests à la fin du mois d'avril 2000 ; le système informatique de gestion financière sera finalisé et soumis à des tests à la fin de juin 2000 ; quant au réseau d'installations, il sera finalisé à la fin de mai 2000. On a préparé un projet de plan comptable, qui fait actuellement l'objet d'un examen et de tests avant d'être adopté.

Il est toutefois signalé que des problèmes subsistent au niveau de la collecte des données. Actuellement, c'est le service chargé du SIG qui assure la collecte et l'entrée des données. Il faudrait que cette tâche soit prise en charge par les différents départements, qui devraient intégrer dans leur travail la collecte et l'entrée des données relatives à leurs activités. Pour que le système puisse fonctionner adéquatement, des

efforts de sensibilisation et de formation doivent être menés à tous les niveaux.

Une fois que le système sera entièrement opérationnel et aura été testé, le CDR commencera à produire des RGP. Il est prévu que les tests soient achevés à la fin de 2000. Des avant-projets de RGP seront communiqués à la Banque à la fin de juin 2000. Comme il a été indiqué plus haut, sept mois après l'entrée en vigueur du projet, la Banque procédera à une évaluation des avant-projets de RGP afin de déterminer si le projet peut adopter la méthode de décaissement sur la base de ces rapports.

### Plan d'action en vue d'améliorer la gestion financière

#### A. Phase de transition (de décembre 1999 à décembre 2000)

##### A.1. *Direction financière et administrative du CRDP*

Pendant la période de transition, le CRDP prendra les mesures suivantes :

- Recrutement d'un comptable qualifié au sein de la Direction financière et administrative pour gérer les comptes du projet. Ce recrutement a été effectué par mutation interne avant la présentation du projet au Conseil des administrateurs de la Banque. Le comptable tiendra des comptes informatisés séparés pour le projet selon les principes comptables généralement acceptés. Il/elle veillera à ce que les fonds du prêt ne soient utilisés que pour des dépenses dûment autorisées et conformes à l'accord de prêt, tiendra les registres comptables, conservera les pièces justificatives et préparera les demandes de reconstitution du compte spécial ainsi que les rapports et états financiers du projet.
- Recrutement d'auditeurs externes jugés acceptables par la Banque pour vérifier les comptes de la première année de fonctionnement du projet. La Banque exige que les comptes du projet fassent l'objet, chaque année, d'une vérification externe indépendante. Le rapport de cet audit annuel doit être communiqué à la Banque six mois au plus tard après la fin de l'exercice concerné. L'audit couvrira les comptes de l'ensemble du projet, y compris les activités gérées par le CDR. À cette fin, des auditeurs qualifiés, jugés acceptables par la Banque, devront être engagés avant la présentation du projet au Conseil des administrateurs de la Banque. La Cellule de préparation du projet élaborera des termes de référence et les soumettra à l'approbation de la Banque avant la nomination des auditeurs.
- Ouverture d'un compte spécial auprès de la Banque centrale du Liban pour déposer les fonds du prêt **avant l'entrée en vigueur de celui-ci**. Pendant la phase de transition, la reconstitution du compte spécial se fera sur la base des méthodes de décaissement traditionnelles (relevés de dépenses, avances et/ou reconstitution du compte spécial et/ou paiements directs).

##### A.2. *CDR*

- Lors de l'entrée en vigueur du projet, le CDR ouvrira un compte spécial auprès de la Banque centrale du Liban pour déposer les fonds du prêt destinés à la composante du projet qu'il est chargé d'exécuter. Pour reconstituer ce compte spécial, on se servira des méthodes de décaissement traditionnelles de la Banque (relevés de dépenses, avances et/ou paiements directs selon le cas).
- Le CDR tiendra des comptes séparés, selon les principes comptables généralement acceptés, pour la composante du projet qu'il doit exécuter. Le comptable/responsable financier chargé de la comptabilité du projet au sein du CDR veillera à ce que toutes les dépenses effectuées soient dûment autorisées et conformes à l'accord de prêt. Il/elle tiendra les registres comptables et conservera les pièces justificatives. Le CDR préparera des rapports, états financiers et demandes de reconstitution qu'il soumettra à l'UGP.
- La composante du projet exécutée par le CDR sera soumise à une vérification annuelle par les auditeurs externes du projet désignés par le CRDP.

*A.3. Cellule de gestion du projet -- mesures à prendre en vue de transférer la gestion financière de la Direction financière et administrative du CRDP à l'UGP*

Afin d'assurer que l'ensemble des responsabilités et tâches financières de la Direction financière et administrative du CRDP soient transférées à l'UGP et que le système soit conforme aux normes LACI, les principes de base d'une gestion financière saine devront être en place au sein de l'UGP **dans un délai de huit mois après l'entrée en vigueur**. En particulier, les mesures suivantes devront être prises :

- L'UGP devra être adéquatement dotée en personnel **dans un délai de trois (3) mois après l'entrée en vigueur**. Deux postes devront être pourvus pour assurer la gestion financière : un chef des finances/contrôleur financier et un comptable. Les termes de référence et les qualifications requises pour ces postes ont été définis et inclus dans le Manuel d'exécution du projet. Ces deux agents seront notamment chargés de mettre en place le système de gestion financière **dans un délai de six (6) mois après l'entrée en vigueur**.
- Établissement d'un système de gestion financière. Le chef des finances et le comptable, aidés par un consultant qualifié, établiront et mettront en œuvre un système de gestion financière répondant à des normes appropriées et aux exigences de la Banque. Ce système comprendra un plan comptable de nature à fournir des informations financières sur le projet qui répondent aux exigences de la Banque et aux normes comptables libanaises. En outre, le système devra être informatisé et permettre une interface avec le reste du système d'information du projet, de façon à faciliter la production des RGP et autres rapports requis. Ce système sera testé **dans un délai de sept (7) mois après l'entrée en vigueur**.
- Organisation, avec l'aide du consultant, d'un programme de formation du personnel pour le préparer à utiliser le système de gestion financière qui sera mis en place (procédures et logiciel comptable). Cette formation devra avoir lieu **dans un délai de huit (8) mois après l'entrée en vigueur**.
- Établissement, **dans un délai de six (6) mois après l'entrée en vigueur**, d'un système de contrôle interne approprié au sein de l'UGP. À cet effet, les mesures suivantes devront être prises : a) définition précise des rôles et attributions du personnel (de façon à permettre un contrôle financier, une séparation des tâches et une délégation claire des responsabilités), des modalités d'utilisation des biens mis à la disposition de l'UGP (tels que mobilier, équipements, avoirs en caisse, comptes bancaires), des principes comptables adoptés et des pièces justificatives nécessaires, des rapports périodiques ainsi que de leur contenu et de leur fréquence ; et b) élaboration d'un manuel des règles et procédures régissant la gestion du projet. Ce dernier contiendra : 1) des normes et procédures comptables et financières répondant aux exigences de la Banque, du Gouvernement libanais et des autres bailleurs de fonds ; 2) les procédures de préparation et de gestion du budget ; 3) la définition des rôles, relations et modalités de communication de l'information entre l'UGP et les autres organismes d'exécution (CDR, ministère de l'Éducation, etc.) ; et 4) des précisions sur les rapports internes et externes à fournir aux différentes parties prenantes du projet.

**B. Passage à la méthode de décaissement sur la base des RGP**

Pour qu'il soit possible d'adopter la méthode de décaissement sur la base des RGP conformément aux nouvelles normes de l'Initiative pour l'aménagement de l'administration des prêts (LACI) de la Banque, un système de gestion financière approprié devra être en place. Cela suppose : 1) le recrutement d'un nombre adéquat d'agents qualifiés pour assurer la gestion financière du projet ; 2) un système de contrôle

interne approprié : 3) un système de comptabilité conforme aux normes internationales ; 4) un système d'information de gestion approprié et intégré, permettant de produire les rapports trimestriels sur la gestion du projet, de façon à fournir les informations requises sur la situation financière, la passation des marchés et l'avancement de l'exécution du projet (réalisations, budgétisation et projections) en temps voulu et aux personnes voulues ; et 5) une vérification annuelle des comptes, effectuée par des auditeurs externes indépendants selon les normes d'audit internationales.

L'exécution du projet étant assurée, d'une part, par l'UGP/CRDP et, d'autre part, par le CDR, une mission de la Banque procédera à une évaluation des deux systèmes **dans un délai de sept (7) mois après l'entrée en vigueur**, afin de déterminer si les conditions sont réunies pour commencer à effectuer les décaissements sur la base des RGP. Au cas où il s'avérerait que le passage à ce mode de décaissement n'est pas possible, un plan d'action sera élaboré afin de remédier à la situation. L'adoption du nouveau mode de décaissement devra se faire **au plus tard le 31 décembre 2001**.

Évaluation de la passation des marchés/Plan d'action  
en vue d'améliorer les capacités  
et la gestion de la passation des marchés

La responsabilité de la passation des marchés sera partagée entre le CRDP et le CDR. L'Emprunteur et la mission d'évaluation de la Banque ont pris cette décision en se fondant sur l'expérience des projets en cours au Liban et sur le fait qu'il est prévu de renforcer les capacités des ministères sectoriels. Au cours de la mission d'évaluation, M. Christian Rey, agent accrédité de passation des marchés, a procédé à une évaluation qui lui a permis de déterminer les capacités des deux organismes et de formuler des recommandations en vue de les améliorer.

La coordination générale de la passation des marchés sera confiée à l'Unité de gestion du projet (UGP) basée au sein du CRDP, qui sera également chargée de recruter les consultants et de passer les marchés pour les fournitures et les études. Le CDR passera les marchés pour les travaux de construction, les services d'architectes, ainsi que les équipements et le mobilier destinés aux écoles qui seront construites ou agrandies.

**1. Situation actuelle**

1.1. CRDP : Cet organisme a acquis de l'expérience au travers de sa participation à la phase préparatoire du projet. Il a assuré adéquatement le recrutement de 15 consultants, coordonné leurs activités dans le cadre d'un calendrier serré, et géré avec soin un ensemble complexe de contrats individuels, ainsi que les paiements correspondants. Toutefois, son personnel n'est pas familier avec les procédures de la Banque mondiale pour la passation des marchés de fournitures. Étant donné que le projet doit financer l'équipe qui gèrera la passation des marchés au sein de l'UGP, cette équipe ne pourra être entièrement opérationnelle qu'après l'entrée en vigueur du projet. Des améliorations sont nécessaires dans les domaines suivants : dotation en personnel, planification et préparation des rapports.

1.2. CDR : Cet organisme a depuis longtemps une connaissance approfondie des procédures de passation des marchés de la Banque mondiale, notamment pour les services de consultants, les fournitures et les travaux. Il a plus de 10 années d'expérience d'achats en grandes quantités pour tous les projets financés par la Banque. Il dispose déjà de personnel chargé de la passation des marchés et de techniciens pour assurer les services requis. En outre, il a recruté dans le cadre du présent projet un architecte qui dirigera l'équipe du projet et sera chargé de gérer le processus de passation des marchés et le suivi de leur exécution. En ce qui concerne la préparation des rapports, la Banque mondiale a accordé au CDR une subvention d'un montant de 150 000 dollars au titre du FDI pour lui permettre d'améliorer son système d'information de gestion (SIG) et d'établir une interface entre les systèmes d'information existants sur la situation financière, la passation des marchés et l'avancement de l'exécution du projet. Le SIG permettra de produire les rapports sur la gestion du projet (RGP). Des améliorations sont nécessaires dans les domaines suivants : planification et préparation des rapports.

2. Plan d'action

Organisme	Problème	Mesure	Délai
CRDP	Dotation en personnel	Recrutement d'un spécialiste de la passation des marchés sur la base des termes de référence discutés lors de l'évaluation et inclus dans le plan d'exécution du projet.	Avant l'entrée en vigueur
	Planification et préparation des rapports	Conception, installation, expérimentation et application d'un logiciel pour assurer le suivi de toutes les activités de passation des marchés (CRDP et CDR) à toutes les étapes du processus (appel d'offres, évaluation des offres, signature du marché, période d'exécution, livraison, etc.).	Au plus tard le 30 septembre 2000
CDR	Dotation en personnel	Recrutement d'un architecte qui gèrera le processus de passation des marchés pour la réhabilitation des écoles.	Au plus tard le 30 septembre 1999
	Planification et préparation des rapports	SIG opérationnel et relié au système informatisé de gestion financière afin de permettre le suivi du processus de passation des marchés et la gestion des contrats.	Au plus tard le 1 <sup>er</sup> juin 2000
		Conception, installation, expérimentation et application du matériel informatique et du logiciel nécessaires pour assurer le suivi de toutes les activités de passation des marchés pour la réhabilitation des écoles (travaux, équipements et services de consultant).	Au plus tard en juillet 2000

**Rapport d'évaluation du Projet d'enseignement général du Liban  
en vue de l'adoption de la méthode de décaissement sur la base des RGP**

**Le projet ne remplit pas les conditions requises pour adopter la méthode de décaissement sur la base des RGP**

*Première partie : Système de gestion financière*

J'ai examiné le système de gestion financière appliqué au présent projet en vue de déterminer s'il remplit les conditions stipulées par la politique OP/BP 10.02 de la Banque/IDA.

Mon examen, incluant des déplacements auprès de l'organisme d'exécution du projet, était fondé sur les directives de la Banque régissant l'« Examen du système de gestion financière » et a porté sur le système de comptabilité, les mécanismes de contrôle interne, le dispositif de planification, budgétisation et communication de données financières, la sélection de l'auditeur, ainsi que le format et le contenu du rapport sur la gestion du projet (RGP) que l'Emprunteur doit présenter à l'appui de ses demandes de retrait.

Je certifie que le projet satisfait aux conditions minimales de la Banque en matière de gestion financière. Toutefois, j'estime que le projet ne dispose pas d'un système de gestion financière qui réponde aux nécessités de l'exécution du projet au-delà de la phase de transition, et qui puisse fournir, de manière raisonnablement fiable, des informations exactes, en temps opportun, sur l'avancement du projet de façon à satisfaire aux conditions posées par la Banque/IDA pour autoriser la méthode de décaissement basée sur les RGP.

Une description détaillée des insuffisances que j'ai constatées dans le système est fournie en pièce jointe, ainsi que le plan d'action convenu par l'Emprunteur pour y remédier.

Signé par :  
Le spécialiste de  
la gestion financière  
(SGF-OPR)

---

Rafika Chaouali, MNSHD, 20 janvier 2000

*Deuxième partie : Système de gestion de la passation des marchés/contrats*

J'ai examiné le système de gestion de la passation des marchés/contrats appliqué au présent projet en vue de déterminer s'il est conforme aux directives de la Banque régissant la passation des marchés dans le cadre des projets d'investissement.

Mon examen était fondé sur les directives intitulées « Évaluation de la capacité d'un organisme à procéder à la passation de marchés pour des projets, Fixation des seuils d'examen préalable et Plan de supervision de la passation des marchés » publiées par la Banque.

Je certifie que le projet satisfait aux conditions minimales de la Banque en matière de gestion de la passation des marchés. Toutefois, j'estime que le projet ne dispose pas d'un système de passation des marchés/contrats qui puisse fournir des informations appropriées concernant la gestion des principaux marchés et contrats (RGP — section 3) conformément aux exigences de la Banque/IDA.

Une description détaillée des insuffisances que j'ai constatées dans le système est fournie en pièce jointe, ainsi que le plan d'action convenu par l'Emprunteur pour y remédier.

Signé par :

Le spécialiste de

la passation des marchés

\_\_\_\_\_  
Christian Rey, MNSHD, 20 janvier 2000

*Troisième partie : Indicateurs physiques de suivi et évaluation globale*

Après avoir examiné le système de suivi de l'exécution du projet, y compris les indicateurs de suivi des principales réalisations, je certifie que ce système permet de fournir des informations appropriées concernant l'état d'avancement du projet (RGP — section 2) conformément aux exigences de la Banque/IDA.

Une description détaillée des insuffisances que j'ai constatées dans le système est fournie en pièce jointe, ainsi que le plan d'action convenu par l'Emprunteur pour y remédier.

En outre, sur le fondement des évaluations faites par le spécialiste de la gestion financière et par le spécialiste de la passation des marchés, et/ou d'après ma propre évaluation globale du projet, j'estime que ce projet ne remplit pas les conditions requises pour adopter la méthode de décaissement sur la base des RGP.

Signé par :

Le chef de l'équipe

du projet

\_\_\_\_\_  
Benoît Millot, MNSHD, 20 janvier 2000

*Quatrième partie : Confirmation par le Département des prêts que le projet ne remplit pas les conditions requises pour adopter la méthode de décaissement sur la base des RGP*

Après avoir examiné l'adéquation du processus d'évaluation suivi par l'équipe du projet, je confirme la recommandation que celle-ci a formulée, à savoir que ce projet ne remplit pas les conditions requises pour adopter la méthode de décaissement sur la base des RGP.

Signé par :  
Le spécialiste de  
la gestion financière  
LOA/DO

---

Andrew Mackie, 21 janvier 2000

REPUBLIQUE LIBANAISE : PROJET D'EDUCATION GENERALE

Budget et calendrier d'instruction du projet

A. Calendrier du projet

Calendrier du projet	Projections (au stade de la finalisation du descriptif du projet)	Réalisations
Durée de la préparation du projet (mois)	12	24
Première mission de la Banque (identification)	04/03/1997	04/03/1997
Départ de la mission d'évaluation	09/03/1998	15/03/1999
Négociations	27/04/1998	14/02/2000
Date prévue d'entrée en vigueur	01/10/1998	01/06/2000

Préparé par : le Centre national de recherche et de développement pédagogiques (CRDP) et le ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports

Coût de la préparation du projet (budget de la Banque) : 588 000 dollars

Aide à la préparation : Fonds PHRD (450 000 dollars) géré localement

B. Équipe de préparation du projet

Le projet a été préparé par le personnel suivant de la Banque :

Nom	Fonction
<b>Personnel de la Banque</b>	
Andrina Ambrose-Gardiner (LOAEL)	Spécialiste des décaissements
Rafika Chaouali (MNSHD)	Spécialiste de la gestion financière
Gisèle Dessieux (HDNED)	Spécialiste de l'éducation
Benoît Millot (MNSHD)	Chef de l'équipe du projet
Meskerem Mulatu (MNSHD)	Spécialiste des ressources humaines
Berk Ozler (DECRG)	Économiste
Karine Pezzani (MNSHD)	Assistante de programme
Christian Rey (MNSHD)	Spécialiste de l'exécution
Francis Steier (MNSHD)	Économiste
Dalila Tadjerouni (MNSRE)	Spécialiste de l'environnement
Christine Wong (MNSHD)	Préposée à la passation des marchés
Ghada Youness (LEGMN)	Conseiller juridique
<b>Consultants de la Banque</b>	
George Za'rour	Spécialiste de l'éducation
Victor Billeh	Spécialiste de l'évaluation
Christian Depover	Spécialiste de la formation pédagogique
Adel Gaaloul	Spécialiste des technologies nouvelles
Jean-François L'Haire	Spécialiste de l'enseignement à distance
Kamal Siblani	Spécialiste des SIGE

## REPUBLIQUE LIBANAISE : PROJET D'ÉDUCATION GÉNÉRALE

### Documents figurant dans le dossier du projet\*

#### A. Plan d'exécution du projet

Documents du projet : 1 volume  
Plan d'exécution du projet : 1 volume

#### B. Évaluations des services de la Banque

Mission d'identification, aide-mémoire, mars 1997  
Descriptif du projet, mai 1997  
Mission de préparation n° 1, aide-mémoire, juin 1997  
Mission de préparation n° 2, aide-mémoire, octobre 1997  
Mission de préévaluation n° 3, aide-mémoire, février 1998  
Mission d'évaluation, aide-mémoire, avril 1999  
Rapport du Groupe d'évaluation de la qualité, juin 1999  
Mission de postévaluation n° 1, aide-mémoire, juillet 1999  
Mission de postévaluation n° 2, aide-mémoire, décembre 1999  
Document d'information sur le projet, janvier 2000

#### C. Autres

ACS, 1998a	Conditions de vie des ménages en 1997, <i>Études statistiques</i> n° 9
ACS, 1998b	La population active en 1997, <i>Études statistiques</i> n° 12
Banque mondiale, 1999a	Public Expenditure Review : Education Sector
Banque mondiale, 1999b	Lebanese Republic – The Geography of Poverty : Disparities in Living Conditions
CRI, 1999	Compulsory Free Education and Obstacles to School Enrollment
El Hachem, Thérèse, 1998a	Le système éducatif préuniversitaire libanais
El Hachem, Thérèse, 1998b	La gestion du corps enseignant et administratif dans l'enseignement pré-secondaire du secteur public
MENJS, 1994	Plan de redressement pédagogique du Liban (2 volumes)
Younes, George, 1998	Rationalisation de la gestion des ressources humaines dans le secteur de l'enseignement public

\* Fichiers électroniques compris

REPUBLIQUE LIBANAISE : PROJET D'EDUCATION GENERALE

États des prêts et crédits  
à la date du 27 février 2000

Prêt/Crédit	N° d'id. du projet	Description	Montant en USD millions		Date d'approbation	Date de clôture	
			Principal	Non décaissé Décaissé			
35620	P005336	RECONSTRUCTION D'URGENCE	175,00	2,13	172,87	4 mars 93	29 févr. 00
35621	P005336	RECONSTRUCTION D'URGENCE	50,00	40,44	9,56	30 mai 96	29 févr. 00
37690	P005344	RÉHABILITATION DE L'IRRIGATION	57,23	35,17	22,06	29 juin 94	30 juin 01
37700	P005340	AT POUR L'AMELIORATION DES RECETTES PUBLIQUES	19,94	12,05	7,89	29 juin 94	31 déc. 01
38290	P034004	PROJET SANTE	35,70	30,92	4,78	20 déc. 94	31 déc. 00
38990	P005345	DÉCHETS SOLIDES ET ENVIRONNEMENT	55,00	50,60	4,40	6 juin 95	31 déc. 01
39300	P034035	RÉHABILITATION DE L'ADMINISTRATION	20,00	13,62	6,38	3 août 95	31 août 00
40650	P038674	RÉSEAU ROUTIER NATIONAL	42,00	36,80	5,20	11 juill. 96	30 juin 03
40920	P034037	DÉVELOPPEMENT DE L'INFRASTRUCTURE AGRICOLE	31,00	27,78	3,22	12 sept. 96	30 juin 03
41120	P036087	RESTRUCTURATION DU SECTEUR DE L'ÉLECTRICITÉ	65,00	31,09	33,91	26 nov. 96	30 juin 03
42980	P038687	ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET PROFESSIONNEL	63,00	63,00	0,00	19 mars 98	31 déc. 03
<b>Nombre total de prêts = 11</b>			<b>613,87</b>	<b>343,60</b>	<b>270,27</b>		

**REPUBLIQUE LIBANAISE : PROJET D'EDUCATION GENERALE**  
**Portefeuille détenu et décaissé par la SFI**  
**à la date du 31 décembre 1999**  
**(en USD millions)**

Année d'approbation	Entreprise	Engagements				Décaissements			
		Prêt	Partic.	Quasi part.	Particip.	Prêt	Partic.	Quasi part.	Particip.
1997	ADC	5	0	0	0	5	0	0	0
1993/96	BBAC	4,06	0	0	5,54	4,06	0	0	5,54
1997	Bank of Beirut	12,5	0	0	0	10	0	0	0
1993/96/98	Banque Audi	9,81	0	0	0	9,81	0	0	0
1994	Banque Libanaise	1,50	0	0	0,3	1,5	0	0	0,3
1997/99	Banque Saradar	0	10	0	0	0	10	0	0
1993/96/99	Byblos Bank	35	0	0	34	0	0	0	0
1995	Cimenterie Nat'l	12,20	0	0	17,8	12,2	0	0	17,8
1997	FTML Services	15	0	10	33,75	15	0	10	33,75
1993/94/96	Fransabank	3,89	0	0	5,27	3,89	0	0	5,27
1998	Idarat	10	1,5	0	0	5	1,5	0	0
1998	Idarat SHV	3	0	0	0	3	0	0	0
1999	LAC	3,5	0	0	0	0	0	0	0
1966/77/84	LBDI	0	0,07	0	0	0	0,07	0	0
1995/99	Lebanese Leasing	2	0	0	3,33	2	0	0	3,33
1994/96	Libano-Française	8,13	0	0	11,87	8,13	0	0	11,87
1994/96	SGLEB	6,09	0	0	9,1	6,09	0	0	9,1
1997	Transorient Bank	12,25	0	0	0	1,75	0	0	0
1993	Uniceramic	0	0	0,8	0	0	0	0,8	0
<b>Portefeuille total :</b>		<b>143,93</b>	<b>11,57</b>	<b>10,80</b>	<b>120,96</b>	<b>87,43</b>	<b>11,57</b>	<b>10,80</b>	<b>86,96</b>

# Le Liban en bref

## PAUVRETE ET SOCIAL

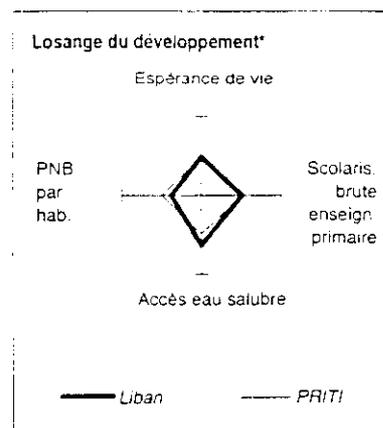
	Liban	M.-Orient et Afrique du Nord	PRITI*
1998			
Population, milieu de l'année (millions)	4,2	285	588
PNB par habitant (méthode Atlas, SEU)	3560	2050	4860
PNB (méthode Atlas, milliards de SEU)	15,0	586	2862

### Croissance annuelle moyenne, 1992-98

	Liban	M.-Orient et Afrique du Nord	PRITI*
Population (%)	1,8	2,2	1,4
Population active (%)	2,8	3,0	2,0

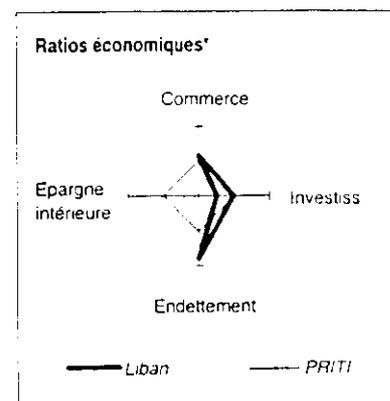
### Estimations les plus récentes (dernière année disponible, 1992-98)

	Liban	M.-Orient et Afrique du Nord	PRITI*
Pauvreté (% pop. en dessous du seuil nat. de pauvreté)	..	..	..
Population urbaine (% population totale)	89	58	77
Espérance de vie à la naissance (années)	70	67	70
Mortalité infantile (pour 1.000 naissances vivantes)	28	49	27
Malnutrition infantile (% enfants de moins de 5 ans)	3	14	..
Accès à l'eau salubre (% population)	94	81	79
Analphabétisme (% population âgée de 15 ans et +)	16	38	11
Scolaris. brute 'enseig. primaire (% pop. en âge scolaire)	111	96	108
Garçons	113	103	..
Filles	108	89	..



## RATIOS ECONOMIQUES CLES & TENDANCES A LONG TERME

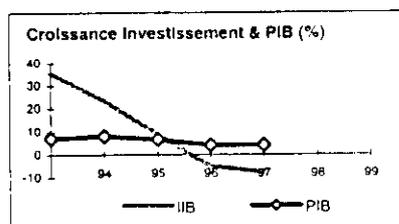
	1977	1987	1997	1998
PIB (milliards de SEU)	3,3	14,9	16,2	16,2
Investissement intérieur brut/PIB	..	26,7	27,6	27,6
Export. biens & services/PIB	..	10,4	10,6	10,6
Epargne intérieure brute/PIB	..	-16,7	-12,8	-12,8
Epargne nationale brute/PIB	..	3,4	4,8	4,8
Solde compte courant/PIB	..	..	-29,8	-27,4
Paievements intérêt/PIB	..	0,7	1,4	2,1
Dette totale/PIB	..	29,0	34,4	36,8
Total service dette/export.	..	..	..	..
Valeur actuelle de la dette/PIB	..	..	33,2	..
Valeur actuelle de la dette/export.	..	..	96,8	..



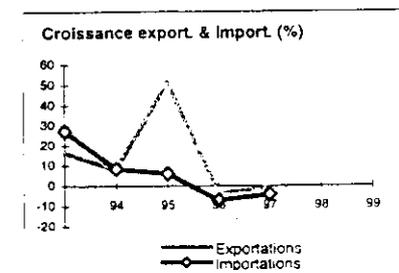
	1977-87	1988-98	1997	1998	1999-03
(croissance annuelle moyenne, PIB)	48,3	7,5	4,0	3,0	3,5
PNB par habitant	..	5,8	2,6	1,2	1,7
Export. de biens & services	..	..	3,5	3,5	3,5

## STRUCTURE de l'ECONOMIE

	1977	1987	1997	1998
(% du PIB)				
Agriculture	..	..	12,4	12,4
Industrie	..	..	26,5	26,5
Sec. manufacturier	..	..	17,3	17,3
Services	..	..	61,1	61,1
Consommation privée	..	..	101,0	98,3
Consommation publique générale	..	..	15,7	14,5
Import. biens & services	..	..	53,8	51,1



	1977-87	1988-98	1997	1998
(croissance annuelle moyenne,				
Agriculture	..	..	3,8	2,8
Industrie	..	..	3,8	2,8
Sec. manufacturier	..	..	3,8	2,8
Services	..	..	3,8	2,8
Consommation privée	..	7,2	5,6	3,9
Consommation publique générale	..	7,4	8,5	-0,9
Investissement intérieur brut	..	18,4	-5,4	10,4
Import. biens & services	..	12,5	4,2	5,9
Produit national brut	..	7,8	4,4	3,0



\* Pays à revenu intermédiaire, tranche inférieure.

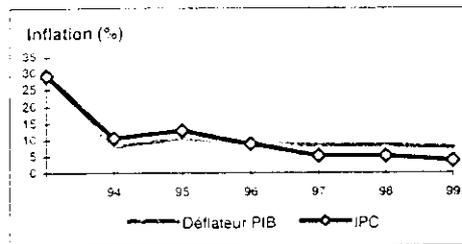
9/17/99

\* Les losanges illustrent quatre indicateurs clés du pays (en caractère gras) comparés à la moyenne du groupe de revenus. Si les données manquent, le losange sera incomplet.

Liban

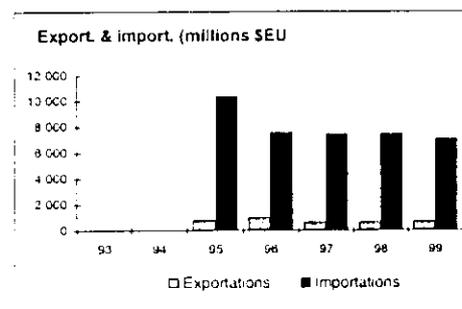
PRIX & FINANCES PUBLIQUES

	1977	1987	1997	1998
<b>Prix intérieurs</b>				
(% changement)				
Prix à la consommation	..	..	7,8	4,5
Déflateur implicite PIB	..	..	7,8	4,5
<b>Finances publiques</b>				
(% du PIB, dons actuels inclus)				
Recettes courantes	..	..	16,4	18,1
Solde budget courant	..	..	-18,1	-10,1
Surplus/déficit global	..	..	-27,4	-18,9



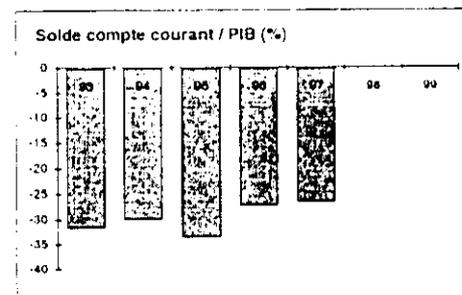
COMMERCE EXTERIEUR

	1977	1987	1997	1998
(millions \$EU)				
Total exportations	..	..	649	723
Carburant	..	..	71	74
Agriculture	..	..	9	9
Prod. manufacturés	..	..	..	..
Total importations	..	..	7498	7146
Prod. alimentaires	..	..	1572	1606
Carburant & énergie	..	..	682	732
Biens d'équipement	..	..	1188	1417
Indice prix export. (1995=100)	..	..	99	101
Indice prix import. (1995=100)	..	..	99	101
Terme de l'échange (1995=100)	..	..	100	99



BALANCE des PAIEMENTS

	1977	1987	1997	1998
(millions de \$EU)				
Export. biens & services	..	..	1776	1838
Import. biens & services	..	..	7498	7146
Soldes ressources	..	..	-5722	-5308
Revenu net	..	..	287	135
Transferts courants nets	..	..	1007	750
Solde compte courant	..	..	-4429	-4424
Rubriques financement (net)	..	..	5869	4557
Changements réserves nettes	..	..	-1440	-133
<b>Pour mémoire :</b>				
Réserves, or et autres (millions de \$EU)	..	4832	11136	11362
Taux de conversion (DEI, local/\$EU)	..	224,6	1539,5	1516,1



DETTE EXTERIEURE & FLUX DES RESSOURCES

	1977	1987	1997	1998
(millions \$EU)				
Total encours dette & décaissé	53	955	5107	5957
BIRD	12	49	151	199
IDA	0	0	0	0
Total service dette	..	..	..	..
BIRD	3	3	17	20
IDA	0	0	0	0
Composition flux nets des ressources				
Dons officiels	..	..	..	..
Créanciers officiels	..	..	..	..
Créanciers privés	..	..	..	..
Investissement direct étranger	..	..	..	..
Capital de portefeuille	..	..	..	..
Programme Banque mondiale				
Engagements	50	0	53	63
Décaissements	0	0	39	48
Remboursements principal	2	2	8	9
Flux nets	-2	-2	32	38
Paiements intérêt	1	2	10	11
Transferts nets	-3	-3	22	28

