



ÉVALUATION FINALE EXTERNE

**DU PROGRAMME CONCERTÉ POUR L'ÉDUCATION EN
AFGHANISTAN – Phase III (Juillet 08 – Juin 10)**

(PROCEAF III)

MISSION TERRAIN (6 octobre – 4 novembre 2010)

RAPPORT FINAL

**Nicolas RIVIERE
& Ahmad MAHJOOR**

Janvier 2011

SOMMAIRE

Sommaire	1
Acronymes	3
Résumé.....	Erreur ! Signet non défini.
I Introduction.....	4
I.1 Objet de l'évaluation.....	4
I.2 Dispositif et méthodologie de l'évaluation.....	4
I.3 Rappels sur le PROCEAF I & II, et description du PROCEAF I.....	5
I.4 Analyse du contexte.....	7
II Bilan des activités.....	10
II.1 Objectif 1 : Formation des enseignants	10
II.1.1 Bilan synthétique des activités par partenaire	10
II.1.2 Analyse de la pertinence et cohérence	16
II.1.3 Analyse de l'efficacité et de l'efficience.....	17
II.1.4 Analyse de l'impact et de la durabilité.....	19
II.1.5 Synthèse objectif N° 1	20
II.2 Objectif 2 - Appui aux établissements scolaires (hors formation des enseignants).....	21
II.2.1 Bilan synthétique des activités par partenaire	21
II.2.2 Analyse de la pertinence et cohérence	25
II.2.3 Analyse de l'efficacité et de l'efficience.....	25
II.2.4 Analyse de l'impact et de la durabilité.....	26
II.2.5 Synthèse objectif N° 2.....	27
II.3 Objectif 3 - Actions collectives et transversales	28
II.3.1 En interne du PROCEAF III	28
II.3.2 En externe du PROCEAF III.....	29
II.3.3 Synthèse objectif N° 3.....	30
III Etude du dispositif de gouvernance, de coordination et de gestion.....	31
III.1 La gestion du Programme dans son ensemble	31
III.2 La gouvernance	33
III.2.1 Procédures et règles	33
III.3 La coordination	34
III.4 Le coordinateur	35
III.4.1 En tant que programmeur.....	35
III.4.2 En tant que coordinateur dans la mise en œuvre.....	36
III.4.3 Analyse des dépenses et des recettes liées au rôle de coordinateur	37
III.5 Rôle et responsabilités des autres acteurs	37
III.5.1 Les cinq ONG partenaires.....	37
III.5.2 Le bailleur (le Ministère des Affaires Étrangères Français).....	39
III.6 Analyse du budget et des moyens	40
III.6.1 Évolution du budget Proceaf au fil de ces 3 phases successives	40
III.6.2 Analyse des recettes et de leurs origines.....	41
III.6.3 Analyse des frais administratifs	42
III.7 Procédures et outils de gestion de projet.....	42
III.7.1 Le rôle de la coordination	42
III.7.2 La capacité des ONG membres du Proceaf III	42
III.7.3 La programmation.....	43
III.7.4 Le suivi évaluation	43
III.7.5 Le reporting.....	43
III.8 Conclusion	43
IV Etude et bilan de la stratégie d'intervention	45

IV.1	Analyse des contextes dans les provinces ou zones d'intervention.....	45
IV.2	Éléments d'analyse de la stratégie d'intervention par partenaire	46
IV.3	Principales analyses et observations	48
IV.3.1	Analyse générale et historique de la stratégie d'intervention du Proceaf.....	48
IV.4	Dimension technique et thématique de la stratégie du Proceaf III	49
IV.4.1	Approche «établissement modèle » ou de référence	49
IV.4.2	Formation des enseignants et qualité de l'enseignement.....	50
IV.4.3	Diversité et complémentarité des stratégies et expertises dans le Proceaf III	51
IV.4.4	La spécialisation thématique et la professionnalisation « technique »	51
IV.4.5	Renforcement de capacité en interne des ONG et activités de capitalisation et d'amélioration des pratiques	52
IV.5	Démarche institutionnelle et partenariale	52
IV.5.1	Relation et collaboration avec le Ministère de l'éducation.....	53
IV.5.2	Lien et collaboration avec le dispositif français en éducation en Afghanistan.....	53
IV.5.3	Diversification des sources de financement et recherche de financements locaux	54
IV.6	Conclusion	54
V	Conclusions	56
V.1	Réponses aux questions évaluatives.....	56
V.2	Conclusion sur les critères CAD	61
V.2.1	Pertinence (et cohérence)	61
V.2.2	Efficacité	62
V.2.3	Efficiéce	62
V.2.4	Pérennité.....	62
V.2.5	Impact.....	63
VI	Recommandations.....	64
VI.1	Au niveau du dispositif de gouvernance, de coordination et de gestion.....	64
VI.1.1	La gouvernance.....	64
VI.1.2	La coordination	65
VI.1.3	La gestion.....	65
VI.2	Au niveau de la stratégie d'intervention (et de la construction du programme et des projets associés)	66
VII	Annexes	68

ACRONYMES

AFD	Agence française de Développement
AFRANE	Amitié franco afghane
AL	Afghanistan Libre
ALEM	Appui aux Lycées Esteqlal et Malalai
BIEF	Bureau International d'Éducation et de Formation
CNS	Centre National des Sciences
EPA	Ensemble Pour l'Afghanistan
GCP	Gestion du Cycle de Projet
IPP	Institut Pédagogique de Parwan
MAAIONG	Mission d'Appui à l'Action Internationale des ONG
MOE	Ministry of Education (Afghan)
NESP	National Education Strategic Plan
ONG	Organisation non Gouvernementale
PED	Provincial Education Department
PIA	Programme inter associatif
PROCEAF	Programme Concerté pour l'Éducation en Afghanistan
RH	Ressources humaines
SAB	Solidarité Afghanistan Belgique
SCAC	Service de coopération et d'action culturelle
SEFA	Soutien à l'Enseignement du Français en Afghanistan
SL	Solidarité Laïque
SSF	Sport sans frontières
TEP	Teacher Education Programme
TTC	Teacher Training Center
USAID	United States Agency for International Development

I INTRODUCTION

I.1 Objet de l'évaluation

Ce rapport reprend les principales observations, conclusions et recommandations résultant de l'évaluation finale du Programme Concerté pour l'Éducation en Afghanistan phase III (juin 2008 – décembre 2010).

Le dialogue pendant la préparation de la mission et ensuite pendant son déroulement aussi bien aux sièges des associations partenaires qu'au niveau du terrain a montré combien cette évaluation finale du PROCEAF III est importante aux yeux des principaux acteurs. Les questions et même les doutes exprimés sont nombreux sur cette expérience originale de démarche inter associative et concertée dans le domaine éducatif en Afghanistan et révèlent l'importance des attentes.

Les principaux attentes et objectifs pour les associations partenaires et le chef de file du programme tel qu'exprimés dans les termes de référence :

- Mettre en exergue les valeurs communes du PROCEAF et questionner les stratégies individuelles des acteurs impliqués afin de mieux les intégrer au sein de la dynamique collective
- Renforcer le rôle et la place de chaque acteur au sein du programme.
- Mettre en valeur les compétences acquises par les partenaires au sein du dispositif collectif et renforcer la plus value, pour les acteurs impliqués, de l'insertion de leurs actions respectives dans le PROCEAF
- Renforcer la visibilité et la connaissance du PROCEAF en France et en Afghanistan.

Suivant les termes de référence de la mission préparés par le chef de file et les partenaires sous la supervision du F3E, l'évaluation se donne les objectifs suivants :

- Réaliser un bilan des activités (chapitre I du rapport)
- Étudier le dispositif de gouvernance et de coordination du PROCEAF III (chapitre II)
- Faire une étude / bilan de la stratégie d'intervention (chapitre III)
- Dégager les perspectives et des recommandations pour la mise en place d'un nouveau programme (chapitre V)

I.2 Dispositif et méthodologie de l'évaluation

L'évaluation est organisée autour de 14 grandes questions évaluatives pour 3 grands types d'analyse correspondant aux trois premiers objectifs de l'évaluation rappelés plus haut. Ces trois composantes d'évaluation et les 14 questions évaluatives structurent et encadrent la mission suivant les attentes exprimées dans les termes de référence et par oral pendant la réunion de cadrage du 1^{er} octobre.

Le référentiel d'évaluation annexé à ce document (annexe 1) présente l'ossature générale de l'évaluation sous forme de trois tableaux (un par composante ou volet de l'évaluation), et des 14 questions d'évaluation.

Sources d'information et outils de collecte

Les sources d'information et les outils de collecte sont basés essentiellement sur des entretiens individuels et des focus groups qui ont été menées sous une forme semi directive et qui sont présentés ci-dessous par catégorie d'interlocuteurs :

- **Entretien chef de file** (Solidarité Laïque), **partenaires associatifs**¹ et **bailleur AFD siège**. Ces entretiens, sous la responsabilité directe de l'expert chef de mission, ont été menés principalement

¹ 5 ONG : Afghanistan Libre, AFRANE, Ensemble pour l'Afghanistan et Sport Sans Frontières

pendant la phase préparatoire. Au retour du terrain une seconde série d'entretiens physiques ou par téléphone a eu lieu pour compléter la première phase pour les personnes non rencontrées.

- **Entretien partenaires et bailleur AFD terrain.** Les 3 experts étaient mobilisés pour cette demi-journée passée dans les locaux des 5 partenaires terrain en préalable à la visite terrain. Les directeurs pays ou chef de mission, responsables ou coordinateurs éducatifs et formateurs de ces partenaires ont été rencontrés.
- **Entretien externe** avec un échantillon des acteurs majeurs du secteur éducatif, hors PROCEAF, (ministères, bailleurs, ONGI et société civile afghane).
- **Visites de terrain, d'un échantillon d'établissements scolaires ou institutions bénéficiaires (6 jours en total)** avec une batterie de moyens et outils de collecte d'informations. Une journée a été consacrée pour la visite et évaluation de chaque établissement pour un total de 6 établissements. Les 3 experts ont été présents pendant ces visites qui comprenaient plusieurs actions ou étapes d'évaluation :
 - Réunion de présentation
 - Entretien individuel enseignants
 - Focus group enseignants
 - Entretien avec les responsables ETS
 - Observations directes
 - Focus group élèves
 - Discussions avec les instances provinciales du MOE...

L'itinéraire de la mission donne en annexe 2 le détail des actions d'évaluation réalisées et des gens rencontrés.

Conclusions et limites de la méthodologie

La mission terrain malgré la situation instable en Afghanistan a pu se dérouler normalement sans encombre et sans modification du programme prévu. La disponibilité et la participation des acteurs du PROCEAF III ont été très bonnes et les évaluateurs profitent de cette occasion pour remercier chacun pour son temps et son sens critique.

L'évaluation suit une démarche très qualitative dans le sens où elle est basée uniquement sur les perceptions et déclarations des parties prenantes du PROCEAF III (chef de file, partenaires, bénéficiaires, bailleur) et des acteurs extérieurs. Les évaluateurs n'ont procédé à aucune analyse statistique ou systématique avec l'utilisation de questionnaires et d'indicateurs. Il y a deux raisons principales à cela : d'une part la nature du programme et de ses activités (dont le caractère tangible des résultats ou effets n'est pas évident), le champ large de l'investigation et le manque de temps rendent difficile une démarche autre que qualitative. D'autre part, les limites des résultats des systèmes de suivi évaluation interne des partenaires qui donnent peu de résultats exploitables sur les effets des activités.

Cette démarche qualitative a eu ses limites surtout dans la partie de l'évaluation qui concerne le bilan des activités et l'analyse de l'efficacité comme le corps de ce rapport le souligne. Les effets liés aux activités entreprises ne sont pas mesurés de façon objective sur la base d'IOV mais sont jugés de façon approximative sur la base de l'appréciation et de la satisfaction des bénéficiaires, et des points de vue des partenaires en charge. Le croisement des sources d'information, la combinaison des outils de collecte, et l'analyse et le jugement partagés par les 3 experts, ont permis une certaine triangulation. Enfin le dialogue et la démarche participative avec les parties prenantes du PROCEAF III ont été suivis comme prévu (en tout cas du point de vue de l'évaluation) pendant le processus de collecte d'informations et d'analyse mais aussi au moment final de l'évaluation terrain pendant une journée de restitution organisée à Kaboul. Ce rapport provisoire sera confronté aux principaux responsables des associations pendant la deuxième restitution, à Paris, début décembre.

I.3 Rappels sur le PROCEAF I & II, et description du PROCEAF I

Le **PROCEAF Phase I** (2003-2006) a vu le jour après la disparition du régime des talibans et l'engagement massif de la communauté internationale à l'égard de l'Afghanistan, dans une situation d'urgence. Solidarité Laïque via ses organisations membres ont mobilisé en France, entre 2002 et 2003, des moyens importants, en

argent (fonds mobilisés pendant l'opération « pas d'éducation, pas d'avenir, aidons l'Afghanistan » organisée par la Ligue de l'enseignement pendant la quinzaine de l'école publique) et en biens matériels (essentiellement fournitures scolaires) (opération « rentrée solidaire : Un cahier, Un crayon » menée par SL, la CAMIF et la MAIF). Pour distribuer cette aide efficacement, il fallait des associations de terrain partenaires et un cadre de coordination. Dans la réflexion menée par SL, ses organisations membres et les associations de terrain approchées à ce moment là, et sous l'impulsion et l'implication financière de l'ambassade de France à Kabul et du MAE français, le Proceaf est né pendant l'année 2003.

Solidarité Laïque est devenu coordinateur dès cette phase I du Proceaf. 8 associations de terrain, présentes et actives en Afghanistan (depuis de nombreuses années pour certaines), et la plupart franco afghanes, ont pris part au déroulement du Proceaf I et à la mise en œuvre du programme.

Le PROCEAF I a été conçu avec le but d'intervenir au niveau national et à tous les niveaux du système éducatif à l'exception de l'échelon universitaire. Une priorité pour l'éducation de base et la scolarisation des filles et des enfants en situation défavorisée a été définie avec les objectifs suivants : améliorer les taux de scolarisation et la qualité de l'enseignement de base; reconstruire ou réhabiliter des établissements scolaires et les équiper en mobilier scolaire; participer à la formation des formateurs et des enseignants, des femmes et jeunes; et soutenir des initiatives en matière de formation professionnelle et de micro-entreprises.

Une évaluation du PROCEAF I a été menée en fin de programme en juin 2006. Ses principales conclusions et recommandations sont rappelées ci-dessous.

Principales conclusions et recommandations de l'évaluation externe du PROCEAF I (Juin 2006)

La conclusion de l'évaluation du PROCEAF I indiquait principalement cela :

Si le PROCEAF n'a pas été à la hauteur de ses ambitions en matière de concertation, il a permis à des associations de se rencontrer plus régulièrement et de mieux se connaître. Si suite il y a, il est impératif de changer le mode de fonctionnement pour pouvoir espérer changer les comportements des associations entre elles. Le pari n'est évidemment pas gagné, puisque les conclusions sont mitigées, mais le socle commun qui les unit désormais est une base extrêmement favorable à la réalisation d'un bien meilleur programme à venir.

Une sélection des recommandations principales sur le dispositif et la concertation est donnée ici :

- *Mettre une ressource humaine permanente chargée de la coordination générale du PROCEAF;*
- *Organiser des missions de suivi sur le terrain plus fréquentes ;*
- *Rechercher d'autres bailleurs potentiels pour compléter le cofinancement des projets ;*
- *Tisser des liens plus étroits avec le SCAC afin d'augmenter la visibilité du PROCEAF au niveau institutionnel;*
- *Présenter des projets en partenariat, dont un maximum avec les membres du PROCEAF ;*
- *Travailler en étroite collaboration avec les centres de formation d'enseignants afin d'impliquer les formateurs pour qu'ils puissent répliquer et diffuser les formations mises en place ;*
- *Travailler en partenariat avec le Centre des Sciences du Ministère de l'Éducation afghan sur toutes les questions scientifiques ;*
- *Travailler, d'une manière générale, en partenariat avec le Ministère de l'Éducation afghan et ses représentants provinciaux et locaux ;*
- *Élaborer des outils pédagogiques adaptés et utiles en adéquations avec les programmes scolaires et les directives du Ministère de l'Éducation afghan ;*
- *Organiser des réunions sur des thèmes précis (par exemple sciences, activités autour du livre, gestion administrative d'une école, etc.) ;*
- *Ne pas circonscrire la concertation aux stricts membres du PROCEAF, mais rencontrer régulièrement les autres acteurs du secteur éducatif (en Afghanistan ou ailleurs) afin de mieux appréhender les actions menées par d'autres et de comparer les approches, c'est-à-dire prendre un certain recul pour prendre les meilleures décisions possibles ;*

Sur un plan opérationnel, la phase I du PROCEAF était essentiellement focalisée sur la construction et la réhabilitation tandis que le **PROCEAF II** a privilégié les actions éducatives et pédagogiques visant principalement à renforcer les compétences des enseignants, et in fine à améliorer la qualité de l'éducation.

Le PROCEAF II (2006-2008) a été lancé pour renforcer le système éducatif afghan afin de : (i) relever le niveau de qualification des enseignants ; (ii) améliorer la qualité des formations dispensées par les formateurs du Ministère de l'éducation ; (iii) améliorer l'environnement scolaire et les conditions matérielles de travail dans les établissements publics afghans.

Dans la phase II, l'ONG Solidarité Laïque est restée chef de file alors que beaucoup de partenaires ont quitté le dispositif après la phase I. Les membres, partenaires terrain, se sont recentrés autour de 3 piliers AFRANE, Afghanistan Libre et Solidarités Afghanistan Libre aux quels sont venus s'ajouter en cours de programme Ensemble Pour l'Afghanistan et Sport Sans Frontières. Le PROCEAF II a été considéré comme un programme de transition dont le but était d'enclencher une démarche collective et de concertation en encourageant les acteurs à travailler ensemble en partageant des composantes de leurs projets (activités en partenariat) et surtout en échangeant leurs expériences et méthodes de travail, chacun pouvant s'inspirer du travail des autres pour améliorer ses propres actions.

Le **PROCEAF III** (2008- 2010) né dans la foulée de la phase II a pour but de renforcer les liens de concertation entre les associations membres et de donner une nouvelle orientation de travail avec les autorités afghanes, en mettant l'accent sur l'amélioration de la qualité des enseignements avec des actions de formation.

Le PROCEAF III se propose de suivre les objectifs spécifiques suivants :

- Améliorer la qualité des formations dispensées par les maîtres formateurs aux enseignants, dans le cadre de la formation initiale et de la formation continue ;
- Améliorer l'environnement scolaire et les conditions matérielles de travail dans les écoles ;
- Renforcer la coordination et la concertation entre les différents acteurs de l'éducation en Afghanistan.

Le dispositif est resté le même par rapport à la phase II. La coordination générale du programme est assurée par Solidarité Laïque à travers différentes fonctions essentielles définies au départ dans le cadre du consortium : le suivi général des actions, le suivi financier, la coordination avec les bailleurs et le Ministère afghan de l'Éducation, la recherche de fonds, la préparation des réunions du Comité de pilotage et la rédaction des rapports.

Quatre Associations sont chargées du pilotage du PROCEAF III (SL, AFRANE, Afghanistan Libre et Solidarité Afghanistan Belgique) et deux autres (Sport Sans Frontières et Ensemble Pour l'Afghanistan) sont des simples membres du programme.

La zone d'intervention du PROCEAF III est définie dans le document de projet autour de 10 Provinces : Kaboul, Parwan, Bamyân, Logar, Kapisa, Wardak, Nangarhar, Panhshir, Laghman, Kunar.

Le bénéficiaire est le Ministère afghan de l'Éducation, notamment le personnel exerçant dans une soixantaine d'écoles et une quinzaine de structures de formation d'enseignants.

La durée totale du projet initial est de 24 mois (mi 2008 – mi 2010) et le coût total de l'opération s'élève à 1.100.000 € dont une subvention du Ministère des Affaires Étrangères Français de 540.000 € (cofinancement de 50%).

Une évaluation finale est prévue à l'issue de la deuxième et dernière année du programme. Le présent rapport est le fruit de cette mission qui a eu lieu en octobre 2010.

I.4 Analyse du contexte

Le Proceaf a vu le jour dans un contexte exceptionnel et difficile suite à la chute du régime des talibans en 2001. L'Afghanistan se trouvait dans une situation déplorable. A cause d'une guerre de plus trente ans, l'Afghanistan a perdu toutes ses infrastructures fondamentales, et le système éducatif du pays était considéré comme la première victime. Le système éducatif afghan se trouvait dans une situation catastrophique tant sur le plan humain que sur le plan matériel, le pays n'ayant pas d'enseignants, d'infrastructures et de moyens rudimentaires pour assurer les cours dans les établissements publics.

Selon les rapports du gouvernement afghan et des Nations Unis, l'Afghanistan est l'un des pays les plus pauvres et des moins éduqués dans le monde, le taux d'alphabétisation est d'environ 33%, avec une disparité entre les sexes très grande et une différence significative entre les zones rurales et urbaines. Selon l'UNESCO et d'autres, jusqu'à 90% des femmes et 65% des hommes de plus de 15 ans en milieu rural sont analphabètes.

Après les attentats du 11 septembre 2001, l'Afghanistan a attiré l'attention du monde entier, de ce fait la communauté internationale a pris des engagements pour la restauration, la mise en place des infrastructures et dispositifs nécessaires pour la refondation des systèmes et moyens disparus. Dans les engagements de la communauté internationale en Afghanistan, la priorité (entre autres) était donnée à la reconstruction du système éducatif. Dans ce sens, à partir de 2002 ou dans la continuité de leurs actions pré 2001, certaines associations françaises ou franco afghanes se sont investies massivement dans le domaine de l'éducation et de la formation dans le système éducatif conventionnel. Les appuis de la communauté internationale pour la refondation du système éducatif à travers les ONG, les agences et les nouvelles institutions afghanes ont apportés de grands changements et progrès depuis la situation de 2001. Aujourd'hui l'accès à l'éducation via des écoles publiques ou des écoles communautaires s'est ainsi beaucoup amélioré dans toutes les zones du pays n'ayant pas de problèmes de sécurité conséquents. Si la situation de la population (dans beaucoup de provinces du pays) s'est améliorée depuis 2001 à travers un progrès sensible dans l'accès à l'éducation (comme dans la santé, l'eau et d'autres secteurs ou services), la dégradation du contexte perturbe considérablement les activités éducatives notamment pour l'accès des jeunes filles dans les écoles comme pendant leur période de domination entre 1996 et 2001. Il faut enfin noter que le gouvernement afghan est toujours très dépendant (à plus de 90 %) des aides étrangères pour répondre aux besoins et exigences des populations en matière d'éducation.

Table 1: Afghanistan Compact Education Benchmarks for year 2010 in line with MDGs	
Benchmarks for 2010	Current Status in 2006
Net enrolment in primary school will be at least 75% and 80% for boys and girls respectively.	Net enrolments in primary education currently stands at 51% for boys and 21% for girls. ³
A new curriculum will be operational in all secondary schools.	The curriculum for secondary schools is under preparation and is expected to be ready by October 2006. Curricula for 4 out of 9 primary grades are completed, but 8.2 million textbooks are yet to be distributed. ⁴
Female teachers will be increased by 50%.	Only 28% of teachers are female. ⁵
70% of Afghanistan's teachers will have passed a competency test.	In a 2005 survey in north Afghanistan when 200 primary school teachers were asked to sit in the same exams as their students, only ten passed. ⁶
A system for assessing learning achievement such as a national testing system for students will be in place.	Currently testing is only done for university entrance. However there is an ongoing debate about the national assessment system in primary and secondary education. ⁷

Source : Government of Afghanistan- 2007

Dans la conférence de Bucarest en 2008, la France au nom de la communauté internationale a annoncé la politique de l' « Afghanistanisation », autrement dit de transmettre les responsabilités au gouvernement afghan pour assurer les tâches de services publics à ses citoyens.

La stratégie globale du gouvernement afghan, dans le domaine de l'éducation à travers le ministère de l'éducation (MOE) est l'accès à l'éducation pour tous les enfants au niveau national. Le deuxième plan stratégique (National Education Strategic Plan – NESP II) a été adopté avant la fin de la décennie pour une nouvelle période allant de 2010 à 2014. Il cadre l'action des acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux dans les huit programmes prioritaires suivants :

- Programme 1 : Éducation Générale
- Programme 2 : Formation des enseignants et conditions de travail
- Programme 3 : Développement et réhabilitation des infrastructures
- Programme 4 : Rénovation des programmes scolaire et matériel pédagogique
- Programme 5 : Éducation islamique
- Programme 6 : Formation professionnelle et technique
- Programme 7 : Alphabétisation et éducation non formelle
- Programme 8 : Réforme et développement de l'administration

Les conditions d'intervention des acteurs humanitaires en Afghanistan restent très particulières et difficiles. La situation sécuritaire, avec le renforcement des insurgés talibans sur la scène politique et militaire, s'est fortement dégradée depuis 3 ou 4 ans, et la situation politique et institutionnelle est très volatile. Dans ce contexte afghan actuel, les principales contraintes et difficultés pour l'action des acteurs humanitaires, notamment pour les petites et moyennes ONG comme les membres du Proceaf, sont:

- 1) Turn-over important des équipes (recrutement et un maintien en poste des expatriés difficile et fuite des cadres afghans vers de meilleurs emplois) ;
- 2) Cantonnement des ONG et de leurs interventions dans des zones accessibles sur un plan de la sécurité ;
- 3) Mouvements sur le terrain des équipes perturbés (même si les zones d'intervention des ONG du Proceaf III sont à proximité de Kabul et en zone favorable sur un plan sécuritaire) ;
- 4) Institutions et administrations afghanes faibles en capacité, corrompues et avec une forte « mobilité » de ses cadres et employés.

II BILAN DES ACTIVITÉS

Le bilan quantitatif des activités se base sur les chiffres mentionnés dans les rapports et tableaux d'activités produits par les partenaires terrain, membres du Proceaf III.

Ce bilan reprend le découpage ou l'organisation du PROCEAF III en 3 objectifs.

II.1 Objectif 1 : Formation des enseignants

Rappel de l'objectif : « Améliorer la qualité des formations dispensées par les maîtres formateurs aux enseignants, dans le cadre de la formation initiale et de la formation continue »

Dans son objectif principal de renforcer le système éducatif afghan, le PROCEAF met particulièrement **l'accent sur l'amélioration de la qualité des enseignements**: « *Pour cela, des actions de formation (sur l'éducation de base, en sciences, en sport, sur l'utilisation du livre, etc.), un travail d'accompagnement des formateurs d'enseignants du Ministère afghan de l'Éducation (du Centre des Sciences et des Centres de formation d'enseignants), ainsi qu'un suivi pédagogique systématique seront mis en œuvre afin de renforcer la qualification des enseignants et améliorer la qualité des formations dispensées par les formateurs.* »

Les volets d'activités prévus dans le PROCEAF III en fonction des partenaires engagés dans la formation sont les suivants :

1. formations en sciences avec introduction de la pratique expérimentale (SAB) ;
2. appui aux enseignements de base : maths, dari et pashto (AFRANE) ;
3. initiation à la pratique physique et sportive (SSF) ;
4. formation de formateurs et échanges pédagogiques (tous les partenaires) ;

Pour évaluer la pertinence et l'efficacité de cette action de formation des enseignants et des formateurs, l'évaluation a procédé principalement à des interviews avec les enseignants bénéficiaires et les directeurs et proviseurs des établissements visités, et avec quelques formateurs des partenaires (surtout chez AFRANE). Les rencontres avec les étudiants sous forme de *focus groups* étaient intéressantes sur plus d'un point, mais ne permettent pas de tirer de conclusions claires sur la qualité des enseignants et sur leurs pratiques pédagogiques. Enfin l'évaluation a essayé quand cela était possible d'exploiter les résultats du travail de suivi évaluation mené par les ONG partenaires.

II.1.1 Bilan synthétique des activités par partenaire

Dans le cadre du PROCEAF III, trois associations membres/partenaires (AFRANE, SB et SSF) ont l'initiative de l'organisation et de l'animation des formations au profit d'enseignants des établissements scolaires des zones ciblées en Afghanistan - dont des établissements soutenus par d'autres associations membres du PROCEAF (AFRANE, Afghanistan Libre et Ensemble pour l'Afghanistan). Pour chaque partenaire, le tableau ci-dessous fait un état des lieux des réalisations en matière de formation pendant les deux ans du PROCEAF III, tente une analyse des problèmes et difficultés rencontrés et enfin conclue et propose éventuellement des améliorations. Certains constats ou jugements sont valables pour l'ensemble des actions de formation de tous les partenaires, et dans ce cas, ils n'apparaissent que dans l'analyse générale à la suite du tableau.

Évaluation finale PROCEAF III - Bilan des activités par partenaire de l'objectif N°1

Partenaire	Réalizations juillet 2008 – juin 2010	Contraintes, difficultés et problèmes spécifiques	Conclusions et Recommandations
AFGHANISTAN LIBRE	<ul style="list-style-type: none"> • Formation d'enseignants AFRANE : a) Dari - 16 enseignants (2008) à Paghman ; b) Pashtu – 7 enseignants à Panshir et 11 à Paghman ; c) Maths - 38 enseignants à Paghman et 11 à Panjshir Soit un total de 83 enseignants x 20 jours x 2 heures par jour soit 2490 heures de Dari, Pashtu et Maths dispensées par AFRANE pour les 3 établissements d'AL à Paghman et dans le Panshir. • Formation en Sciences par l'Ambassade de France et le CNS pendant l'hiver 2009 Pour un total 20 enseignants AL x 40J x 2 h de formation/J soit au total 1600 heures de formation en sciences. • Formation Sport Sans Frontières sur 2 sessions organisées à Kabul Pour un total de 6 enseignants x 21 jours x 3 heures par jour soit un total de 378 heures de sports pour 3 ETS d'AL à Panjshir et Paghman 	<ul style="list-style-type: none"> • Programme ou objectif de formation non atteint pour la zone du Panshir du fait de la difficulté d'accès et la disponibilité des formateurs AFRANE ; • Cout d'organisation de formation dans le Panshir en considérant le transport quotidien au regard des bénéficiaires – manque d'ouverture de la formation aux autres écoles potentiellement intéressées. • Manque d'implication et de communication à la direction provinciale de l'éducation qui ne connaît pas AFRANE et SSF, et les actions de formation entreprises dans le Proceaf III • Non communication et collaboration entre SAB et AL sur la possibilité d'organiser des formations en science pendant les sessions organisées par SAB 	<ul style="list-style-type: none"> • L'organisation logistique via Afghanistan Libre de formations ponctuelles de type continu et suivant le modèle AFRANE ou SAB n'est pas facile dans des lieux un peu reculés comme le Panshir. Est ce que le soutien à des solutions locales de formation initiale et continue comme le TTC/daramalemin n'est pas plus pertinent?

Bilan Formation AL

108 enseignants bénéficiaires sur 3 établissements soutenus par Afghanistan Libre au Panshir et à Paghman soit **4 468 heures** de formation dispensées par des partenaires PROCEAF III

<p style="text-align: center;">AFRANE</p>	<p><u>Formations données dans les ETS soutenus par AFRANE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Formations d'enseignants AFRANE² organisées en interne : Sciences (formateurs CNS) : 33 en année I ; Maths : 157 en année I et 240 en année II ; Dari : 74 en année I et 144 en année II ; Pashtu : 26 en année I et 38 en année II ; Informatique : 40 en année I pour un total de 768 enseignants dans les provinces ou lieux suivants : Kaboul, Djalalabad, Hérat, Charikar • Formations sport SSF sur deux sessions de formation <p>Au total 4 enseignants (3 en année I et 1 en année II) pour les lycées de Charikar (Parwan)</p> <p><u>Formations dispensées dans les ETS soutenues par les partenaires PROCEAF</u></p> <p>Le résultat des formations dispensées chez les partenaires AL et EPA du PROCEAF est indiqué dans les parties du tableau qui concernent ces partenaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Répétition des séminaires année après année pour les ETS des partenaires sans réelle évolution de l'offre (nouvelles matières et autres niveaux) et sans un effort suffisant d'ouverture vers d'autres écoles, et malgré l'évolution vers le haut de la qualité des enseignants titulaires dans les zones d'intervention • Pas de formations proposées pour le niveau secondaire pour les classes 10,11 et 12 et pour le niveau TTC dans les classes 13 et 14 de formation initiale d'enseignants liée aux problèmes de capacité des formateurs et du département pédagogique • Pas bénéficiaire des formations sciences de SAB à Charikar et dans d'autres zones où SAB a dispensé ces formations - AFRANE a fait appel aux formateurs du CNS en lieu et place de SAB... • Absence de collaboration AFRANE et SAB piliers dans l'organisation de formations continues malgré le début d'une collaboration initiée en 2007 dans le projet de formation en sciences avec le CNS (et l'ambassade de France). • Relation à minima avec les institutions afghanes au niveau central et provincial ; isolement institutionnel préjudiciable sur ce volet formation dans une optique de meilleure intégration et évolution 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité et sérieux des formations dispensées suivant la satisfaction générale des bénéficiaires • Offre de formation tant sur un plan académique et pédagogique (associée à la production et la distribution d'un kit adapté à chaque matière) intéressante et finalement peu disponible « sur le marché » pour une mise à niveau des enseignants en exercice en fonction de leurs matières d'enseignement. • Accompagnement post formation systématisé très complémentaire de la formation • Émergence récemment d'un système de suivi évaluation de type technique ou pédagogique à 3 niveaux (ETS, enseignants et élèves); pertinence de certains outils ? Résultats encore peu probants ... pour démontrer l'efficacité et l'impact des formations d'enseignants et évaluer la performance des écoles comme structure modèle. • Répétition des mêmes formations dans les mêmes établissements sans réel contrôle sur le besoin et sans stratégie claire . Pourquoi ne pas s'ouvrir plus sur d'autres écoles, voire généraliser ce type d'action sur certaines provinces ou zones en collaboration avec la direction provinciale de l'éducation ? ;
<p style="text-align: center;"><u>Bilan Formation AFRANE</u></p> <p>En interne : 768 sessions de formation organisées sur les deux ans du PROCEAF III pour un total de 1275 bénéficiaires et de 51 000 heures de formation</p> <p>En externe/ en partenariat : 256 enseignants EPA à Kabul et 62 enseignants AL dans le Panshir et à Paghman pour un total de 318 enseignants bénéficiaires et 12 720 heures de formation reçues</p>			

² C'est le bilan total des activités de formation menées par AFRANE sur ces zones d'intervention (hors Hazarajat) mais il n'est pas sûr qu'elles aient été toutes financées dans le cadre du PROCEAF III (Afrane bénéficiait d'autres cofinancements au moment du Proceaf III)

<p style="text-align: center;">(EPA)</p> <p>ENSEMBLE POUR L'AFGHANISTAN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formation d'enseignants AFRANE : a) Dari - 70 enseignants (année I) + 55 (II) ; b) Pashtu – 22 enseignants (I) ; c) Maths - 61 enseignants (II) Soit un total de 208 enseignants x 20 jours x 2 heures par jour soit 8 320 heures de Dari, Pashtu et Maths dispensées pour 4 établissements • Formation en Sciences (Ambassade de France et le CNS pendant l'hiver 2009) Pour un total 18 enseignants AL x 40J x 2 h de formation/J soit au total 1 440 heures de formation en sciences. • Formation en sciences (SAB) Pour un total de 110 enseignants EPA x 12J x 3 h de formation/J soit au total 3 960 heures de formation en sciences ; (+ 2 laborantins) • Formation en méthodologie (par le MOE/TEP) Pour un total de 43 enseignants (année I) x 60 heures soit au total 2580 heures 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problème de communication entre EPA et SSF ; pas de collaboration et finalement pas de formation sport pour les enseignants des ETS d'EPA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Extension de l'offre de formation à 3 autres lycées en année II en plus du lycée Tchelsetoun soutenu depuis de nombreuses années par EPA ▪ Gros effort de formation d'EPA pour certains établissements du district 7 de Kabul qui avaient très peu reçu de ce type de formation
<p><u>Bilan formations reçues par EPA</u></p> <p>4 types de formation continue par 4 partenaires prestataires distinctes pour un total de 381 enseignants bénéficiaires et un nombre d'heures de formation reçues de total d'environ 16 300 heures reçues (environ 40 heures par bénéficiaire) pour 4 lycées du district 7 de Kabul dont les effectifs totaux s'élèvent à 23 500 élèves</p>			

<p style="text-align: center;">SOLIDARITE AFGHANISTAN BELGIQUE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formations d'enseignants en sciences (4 disciplines : mathématiques, biologie, chimie et physique) pour un total de 642 enseignants bénéficiaires dans 137 écoles dans 10 provinces (dont 110 enseignants et 2 laborantins bénéficiaires de 4 écoles d'EPA) pour 12 j de formation X 3 heures par jour (= total de 23 112 heures reçues) • Formation en sciences de 62 Formateurs dans 9 centres de formations d'enseignants (= TTC) dans 10 provinces • Distribution de 121 kits pour 112 écoles et 9 TTC associée aux formations dispensées 	<ul style="list-style-type: none"> • Faiblesse de la collaboration avec les partenaires PROCEAF III sur leurs formations en sciences; ETS d'AL et AFRANE non bénéficiaires sur leurs zones d'intervention • Manque d'ancrage local dans les zones d'intervention et avec les établissements bénéficiaires pour le travail en amont et en aval de la formation d'identification plus précise des besoins, de sélection rationnelle des bénéficiaires et d'accompagnement post formation • Problème d'adaptation de la formation et des outils pédagogiques (kit science) pour les classes supérieures et surtout le niveau TTC (classes 13 et 14) - une seule formation quel que soit le niveau des enseignants et des formateurs... • L'apport en matériel pédagogique à travers les kits n'est pas toujours pertinent en fonction du niveau et des structures bénéficiaires. • Le suivi post formation (même s'il existe dans la pratique de l'ONG et dans le cadre du projet) n'est pas toujours effectué ou de qualité suffisante d'après les enseignants enquêtés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Projet de formation individualisé et adapté au cadre PROCEAF III et à la dynamique collective (intégrée dans la conception du projet); bonne construction du projet avec objectifs précis et quantifiés • Pertinence du besoin de formation dans le domaine de sciences et de la stratégie de spécialisation ; et originalité de la démarche axée sur l'expérimentation simple et l'utilisation de moyens pédagogiques simples, accessibles et disponibles localement • Objectifs quantitatifs en termes de bénéficiaires atteints même dépassés par rapport aux objectifs. • Projet de formation qui ne cible pas seulement les enseignants mais aussi les formateurs dans une démarche de renforcement de capacités des institutions et RH de formation locale ; problème de l'adaptation de la formation et de l'aide matériel → quels effets et impact de ces formations au niveau des TTC... ? • Aide en matériel et équipement pédagogique (kit) associée à la formation en sciences pas toujours appropriée en fonction des structures et utilisateurs; besoins en équipement de laboratoire et matériels plus consistants nécessaires dans les cas des TTC et des grands ETS déjà avancés en terme de moyens • Flexibilité du projet et de la démarche de l'ONG : révision des objectifs et des kits en cours de projet • Démarche institutionnelle et partenariale forte avec le MOE à travers le Centre National des Sciences (CNS) ... mais faible à l'intérieur du PROCEAF avec les partenaires (malgré les intensions et objectifs du projet) • En amont, travail intéressant de concertation initiale et de conception de la formation et du kit depuis Kabul, le niveau central, avec le CNS ; ne pas oublier de confronter cela avec les acteurs et les besoins du terrain ; certaines erreurs auraient pu être évitées ainsi. • En aval, effort et travail réel de capitalisation ; leçons tirées et bien intégrées, semble-t-il, dans le cadre du nouveau projet avec la France en Kapisa
---	--	---	---

			<ul style="list-style-type: none"> • Système de suivi évaluation adapté au projet de formation et, semble-t-il performant au vu des rapports (même si l'évaluation n'a pas pu en juger précisément).
<p align="center">SPORT SANS FRONTIERES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formation d'enseignants en sport/éducation physique et sportive à travers l'organisation à Kabul de 2 sessions de formation, une par année (21 jours x 3 heures par jour) pour un total de 81 enseignants (pour un total d'environ 50 écoles, en grande majorité de Kabul, proposées par le MOE et par les partenaires PROCEAF (10 enseignants des ETS AFRANE et AL du Panshir et de Parwan) • Animation de sessions de sport pour 272 étudiants (dont 40 filles) à l'IP Parwan (Charikar) et au TTC Kabul. • ³Distribution d'équipements ou petits matériels sportifs • Construction d'un gymnase à l'école de Zuleikha- Kaboul-soutenue par le partenaire AFRANE 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence ou faiblesse de conditions (matérielles et non matérielles) nécessaires à la pratique du sport dans les ETS bénéficiaires • Distribution aux enseignants bénéficiaires et à leurs ETS de petits équipements associée à la formation mais valeur ou quantité faible notamment en deuxième année du fait d'un problème de budget • Problème de l'engagement réel des institutions afghanes (MOE), du manque de politique et de stratégie pour le sport à l'école (place du sport dans le curriculum) et des capacités (infrastructures, équipements et RH) • Les ETS EPA non bénéficiaires du fait d'un problème de communication entre les deux partenaires • Échec de la collaboration avec l'IPP de Parwan du fait du non respect de leurs engagements • Problème de suivi post construction à Zuleikha : délai important dans l'inauguration du gymnase ce qui a freiné son utilisation ; et lutte de pouvoir entre différentes institutions publiques afghanes pour l'utilisation du bien précieux que représente le gymnase et qui risque d'échapper au moins partiellement, au lycée et pour l'utilisation prévue au départ 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence du choix de la matière ; le sport est oublié des politiques éducatives et des cursus scolaires et est pratiqué à un très faible niveau aujourd'hui dans les établissements malgré un intérêt démontré dans les écoles visitées de la part des enseignants et des élèves ; • Qualité avérée du contenu technique et de l'exécution pédagogique des formations dispensées à Kabul, de même que le suivi dispensé après la formation. • Faiblesse de l'appui et suivi institutionnel et organisationnel (à côté du bon appui technique) avec les ETS bénéficiaires ; Manque de sensibilisation et d'encadrement en profondeur et dans la durée de la direction pour mieux prendre en compte le sport dans le planning scolaire et mieux valoriser les aides apportées (formation de l'enseignant et de la dotation en matériel) • Attention à l'adéquation entre le travail de formations et la qualité des équipements fournis : mal considéré ce manque d'adéquation associé à la question institutionnelle et organisationnelle peut être un frein sérieux à l'installation durable de la pratique du sport dans les ETS ciblés. • Malgré la qualité des formations et du suivi dispensés, l'évaluation sur la base des points soulignés plus haut se pose la question de l'impact et de la pérennité de l'action de SSF dans le domaine de l'éducation conventionnelle. • Capacité technique intéressante à intervenir au niveau des structures de formation type IPP ou TTC; de nombreuses questions se posent: moyens, méthodologie, engagement dans la durée, partenariat solide avec les structures, le PED et le ministère en question...

³ Dans la logique de la construction du rapport et des objectifs du programme, ces points auraient du être mentionnés dans la partie objectif 2 mais pour des raisons de cohérence sur l'analyse globale de l'action ou du projet de SSF, l'évaluation a fait le choix de considérer toutes leurs activités matérielles et non matérielles dans ce même tableau.

II.1.2 Analyse de la pertinence et cohérence

L'analyse générale des activités liées à l'objectif N°1 se fait tout d'abord sur la question de leur pertinence et cohérence :

- Les types de formation continue, par le choix des disciplines ou matières, dans leur double dimension académique et pédagogique, proposés par 3 membres du PROCEAF III sont pertinents par rapport aux besoins comme le révèlent les visites des établissements et les interviews avec des enseignants et responsables éducatifs du terrain.
- La spécialisation de SSF et de SAB dans des disciplines très spécifiques et sur des « créneaux » non couverts par d'autres acteurs, dans la recherche de professionnalisme et de qualité, est jugée très positivement par l'évaluation.
- Les actions de formation de ces ONG sont cohérentes avec le système éducatif actuel malgré les démarches et offres de formation de nombreux autres acteurs, notamment dans la cadre du programme national appelé le Teacher Education Programme (TEP) géré par le MOE. Le TEP dans les provinces visitées par les évaluateurs (Panshir et Parwan) ne propose aux établissements publics et à leurs enseignants que des formations dites « méthodologiques ». Les formations offertes par les partenaires PROCEAF III n'empiètent pas, au contraire complètent le travail du MOE et du TEP. Le cas est particulier à Kaboul dans la mesure où l'offre de formation du TEP est bien plus large. C'est la raison pour laquelle AFRANE avait des difficultés à avoir des autorisations du MOE, et a préféré dans certains cas suspendre ces actions de formation dans la capitale. L'évaluation relativise le jugement sur la cohérence en évoquant par exemple la question des formations en sciences organisées par divers ONG, institutions afghanes ou bailleurs et dispensées par différents organismes ou formateurs. Il n'est pas bien sur que ces formations s'articulent bien au niveau des contenus et de la sélection des ETS et enseignants bénéficiaires malgré le travail de concertation mené par le CNS et SAB. La concertation, en amont de l'organisation des formations avec le MOE et ses instances provinciales, est absolument nécessaire même s'il semble que celles-ci ne jouent pas pleinement leur rôle de coordinateur. Enfin la question de la promotion de la pratique du sport par SSF (à travers les formations d'enseignants et l'appui matériel) dans un système éducatif conventionnel non préparé au niveau des cursus et de son organisation pour cela peut se poser en terme de pertinence et de cohérence. L'évaluation pense néanmoins que ces initiatives nouvelles et à petite échelle peuvent aider à faire évoluer le système dans cette direction.
- L'évaluation souligne la démarche partenariale et institutionnelle entre SAB et le Centre National des Sciences dans une réflexion concertée en amont, en vue de l'élaboration du contenu de formation et des outils pédagogiques, et en aval dans un effort d'auto évaluation, de capitalisation et d'adaptation au vu des résultats obtenus.

Néanmoins ce constat positif ne veut pas dire absence de questions ou de problèmes sur les aspects de pertinence et de cohérence. Les points suivants soulignent au contraire certaines difficultés et /ou faiblesses que l'on retrouve de façon un peu générale chez les 3 partenaires PROCEAF III prestataires de formations.

- Qui dit offre de formation, dit demande et demandeur...en l'occurrence au niveau local la direction provinciale de l'éducation et les établissements. Ces instances et structures apparaissent trop passifs dans un positionnement « bénéficiaire » et pas assez acteur. Les organismes de formation comme ceux du PROCEAF III n'encouragent et n'encadrent pas suffisamment ces institutions demandeuses à mieux évaluer les besoins en formation et à sélectionner les enseignants.
- L'évaluation note que les formations sont organisées de façon trop systématique sans préparation et vérification que les conditions sont réunies. Il y a un manque de contrôle des partenaires sur la sélection des enseignants bénéficiaires car le choix des candidats par la direction provinciale et les ETS n'est pas toujours fait sur la base du besoin. L'absence de réflexion et de planification globale avec les établissements bénéficiaires est notable. Aucun état des lieux des capacités et des besoins par enseignant n'est mené. Or un état des lieux pourrait déboucher sur un plan de formation, dans une optique globale de gestion des ressources humaines « enseignants » par établissement. Cela s'inscrirait bien dans un but de renforcement de capacités et d'autonomisation recherché par les

partenaires comme AFRANE, AL et EPA et dans la stratégie d'écoles modèles suivie par ces mêmes ONG.

- La formation d'enseignants est associée au paiement d'indemnités de stage. L'évaluation observe un petit décalage dans les tarifs entre les trois partenaires prestataires de formation, et avec les « standards » donnés par le ministère. Il est dommage qu'il n'y ait pas harmonisation sur cet aspect.
- De même les conditions de prestation de services des ONG assurant les formations vis-à-vis des autres partenaires Proceaf III, pour la prise en charge de tout ou partie des coûts de formation, n'ont pas été bien définies dans le cadre de la concertation et semblent variées suivant les cas. Aucun abus n'est néanmoins constaté de la part des ONG prestataires.
- Dans cette phase 3 du PROCEAF comme dans la phase 2, la prépondérance est donnée à la formation des enseignants par rapport à la formation de formateurs dans les centres de formation d'enseignants⁴, malgré l'objectif exprimé dans le PROCEAF III. Seul SAB (et SSF à un moindre niveau par rapport aux moyens engagés) tente véritablement un travail au niveau de ces structures, et sans le résultat attendu d'après l'évaluation du fait d'une inadéquation entre le niveau des formations et matériels pédagogiques et les besoins. L'évaluation comprend ce choix globalement sur un plan opérationnel du fait « du manque de capacités » des ONG partenaires. Du point de vue stratégique, une approche institutionnelle et à long terme en vue d'autonomiser et pérenniser l'action de formation de professionnels à travers des structures locales type centres de formation (daramalemin) et instituts pédagogiques manque. Le chapitre 3 revient sur cette question en évoquant la stratégie d'intervention.

II.1.3 Analyse de l'efficacité et de l'efficience

a) Bilan quantitatif global⁵

Sur la base des chiffres fournis par les partenaires, l'évaluation indique les résultats quantitatifs suivants pour l'objectif de formation :

Environ **2 400 enseignants de 200 établissements scolaires de 10 provinces** ont reçu des formations dans les matières **langues maternelles** (dari et pashtu), **sciences** (maths, biologie, physique et chimie) et **sport** pour environ 95 000 heures de cours en totalité (soit **40 heures par enseignant bénéficiaire**). Sur les 2400 enseignants bénéficiaires, environ **1700 sont issus des 15 à 17 établissements soutenus par AFRANE, AL et EPA**. En considérant 40 élèves par enseignants, les bénéficiaires finaux d'un gain de compétences de leurs enseignants sont estimés grossièrement à **96 000 élèves par année**. **D'autre part 62 formateurs en sciences de 9 TTC** ont été formés par SAB et **272 étudiants** d'un TTC de Kabul et l'IP de Parwan ont bénéficié de séances de sport animées par SSF.

En conclusion l'effort de formation mené dans le cadre du PROCEAF III est à la hauteur ou au-delà des engagements du programme même si les objectifs quantitatifs ne sont pas très clairement exprimés (Cf. tableau ci-dessous).

Les bénéficiaires directs de l'objectif de formation suivant le document de programme sont :

- les dizaines d'enseignants de la quinzaine d'écoles soutenues par les membres du PROCEAF ;
- plus de 500 enseignants dans 10 Provinces qui vont recevoir une formation;
- environ 100 formateurs des 13 Centres de formations d'enseignants dans lesquels le PROCEAF intervient;
- environ 40 formateurs du Centre National des Sciences ;

⁴ Appelé en langue Dari « **daramalemin** » ou aussi avec l'acronyme anglais **TTC** (Teacher Training Centre)

⁵ En évitant normalement le double calcul entre les formations dispensées et « reçues » (au bénéfice de leurs ETS) par les partenaires PROCEAF

b) Bilan qualitatif global

Le bilan global est moins facile. Du côté des enseignants et des établissements bénéficiaires, l'évaluation constate une relative satisfaction exprimée par les personnes interviewées. L'appréciation n'est pas totalement positive ou apparaît variable en fonction des enseignants interviewés. La plupart des enseignants déclarent que la formation reçue est de qualité, et qu'ils apprécient notamment le côté pratique et vivant et la double dimension académique et pédagogique des formations dispensées (quel que soit le prestataire). Ils apprécient également l'initiative intéressante de production et /ou distribution associée de matériels ou outils pédagogiques. Ils déclarent enfin utiliser la connaissance et les pratiques pédagogiques acquises pendant les formations sans que l'évaluation puisse réellement le vérifier. Le principal grief qui ressort nettement du côté des « moyennement satisfaits » est une formation inadaptée, en dessous des connaissances académiques des enseignants bénéficiaires et en dessous du niveau scolaire d'enseignement de ces mêmes enseignants. Le suivi post formation est une pratique aujourd'hui généralisée chez les partenaires PROCEAF III, prestataires de formation. Cela représente un grand acquis. Néanmoins l'évaluation constate d'après les interviews que l'accompagnement ou encadrement individualisé post formation manque de profondeur ou de qualité (le passage en classe du formateur évaluateur est rapide ou le feedback à l'enseignant est faible) malgré la bonne volonté des ONG. Les pratiques des formateurs et le manque de moyens humains et logistiques semblent en être les principales raisons.

Au-delà de la satisfaction des bénéficiaires, quels **effets et impact sur la qualité de l'enseignement**, finalité des formations ? Les évaluateurs reconnaissent le côté approximatif des analyses et conclusions faites ci-dessus et leur incapacité réelle à apporter des véritables éléments d'efficacité et d'impact sur le volet formation. Cette évaluation générale et finale du PROCEAF III ne pouvait ambitionner de mener un audit pédagogique et une étude d'impact des formations dispensées.

c) Suivi évaluation :

L'évaluation constate tout d'abord que la démarche et les outils de suivi évaluation sont en place au niveau des partenaires PROCEAF, prestataires de formation. C'est un progrès sensible. La démarche est néanmoins relativement récente et apparaît encore frustrée au regard de l'évaluation qui regrette notamment le manque d'exploitation et de diffusion des résultats et des efforts de suivi évaluation faits. SAB est le seul partenaire à donner des éléments dans ses rapports d'activité. Les tests pré et post formation développés ne semblent pas totalement pertinents pour une analyse objective et exhaustive des connaissances et pratiques des enseignants. Car ces tests reposent majoritairement sur le contenu des formations et moins sur les postures et pratiques réelles des enseignants. Et en final ces tests ne donnent aucun renseignement ou indication sur l'efficacité et l'impact des formations sur la qualité de l'enseignement. C'est pourquoi AFRANE effectue depuis peu une analyse du niveau des élèves au début et à la fin de chaque année scolaire. Ce type d'évaluation est trop récent pour en tirer des enseignements. En final l'évaluation reconnaît la difficulté de la tâche et note en même temps le manque d'expertise des ressources humaines pour la construction ou le développement de la démarche et des outils adaptés. La pertinence et l'utilité d'une étude d'impact telle que les partenaires voulaient mener dans le cadre du PROCEAF III ne sont pas évidentes de la part de l'évaluation. Il apparaît à nos yeux que seul un système de suivi évaluation interne performant, dans la durée et sur la base d'une situation de référence, peut permettre d'analyser l'efficacité et l'impact des formations.

Bien qu'évoqués à de nombreuses reprises pendant le Proceaf II et III dans les comités de pilotage organisés à Paris et dans les réunions à Kaboul, la question du suivi évaluation des formations n'a pas été l'occasion d'une démarche collective de la part des partenaires. C'est une thématique commune et complexe qui rend très pertinent un rapprochement opérationnel entre les partenaires et un travail collectif dans le cadre du Proceaf.. Dans le Proceaf II, il avait été même suggéré d'en faire un projet commun pour le Proceaf III dans une possible collaboration avec le ministère de l'éducation, comme le révèle le rapport de mission SL d'août 2008 en lien avec la rencontre d'un responsable du MOE: « Au niveau du département de formation des enseignants, un besoin de suivi/évaluation (monitoring) des formations a été identifié. Il existe actuellement un service au MoE en charge du monitoring, mais manquant de personnel, de moyens et de compétences. La participation des associations du Proceaf serait plus que bienvenue.»

d) La formation de formateurs et les échanges pédagogiques

La formation de formateurs (des associations partenaires) et les échanges pédagogiques représentent un volet d'activités transversal de cet objectif N°1. Il est essentiel dans un souci d'amélioration de la qualité des

formations d'enseignants à travers un effort de réflexion et d'évolution sur les pratiques et méthodes et d'investissement sur les capacités en RH. Il a tout son sens dans la démarche collective voulue par le Proceaf de mutualisation et de capitalisation entre les partenaires.

La qualification et les compétences des formateurs sont aujourd'hui et de plus en plus une limite à la qualité des prestations et à l'évolution de l'offre de formation. Les partenaires le reconnaissent eux-mêmes. Du fait de la faiblesse d'investissement sur la formation et le renforcement de leurs capacités, les compétences de leurs formateurs stagnent ou évoluent très peu, et de façon très insuffisante par rapport à l'évolution vers le haut du niveau des enseignants ou formateurs à former. Une étude sur les postures et pratiques des formateurs d'enseignants menée en mai 2008 par le Bureau International d'Éducation et de Formation (BIEF) pour le compte de SAB et dans le cadre du PROCEAF II révèle la faiblesse des formateurs et des formations continues dispensées. L'extrait du rapport donné dans cet encadré révèle les principales conclusions :

**Synthèse des conclusions de l'étude
(Cf. rapport final PROCEAF II)**

- *Les pratiques de formation des formateurs s'inscrivent dans une logique de transmission de connaissances générales et non dans une logique de développement de compétences professionnelles,*
- *Les formateurs agissent comme des enseignants et non comme des formateurs d'adultes,*
- *Le dispositif de formation prioritairement utilisé est le cours,*
- *Le management du département éducation semble se limiter à la dimension organisationnelle.*
- *La pratique du chef de département (pédagogique) ignore les composantes suivantes : l'ingénierie en éducation et en formation, le coaching et la formation des formateurs, l'évaluation des formations.*

Il est dommage que les recommandations de cette étude n'aient pas donné lieu à une suite dans le cadre du Proceaf III sous forme d'une action collective d'amélioration des compétences des formateurs des partenaires.

L'évaluation constate d'autre part l'absence de travail en amont (et en aval) pour l'organisation des formations, entre les partenaires PROCEAF, (à part dans le cas de SAB avec le CNS) afin d'adapter ou de faire évoluer les formations. Le document de programme indique que « *le PROCEAF prévoit de travailler en étroite collaboration avec les formateurs d'enseignants et mener avec eux une réflexion sur les difficultés auxquelles sont confrontés les enseignants en classe. Ce travail effectué avec les formateurs doit déboucher sur des formations mieux adaptées aux problèmes que rencontrent les enseignants. Les formateurs d'enseignants pourront alors diffuser plus largement ces formations, expérimentées dans les écoles, dans le respect des programmes scolaires définis par le Ministère afghan de l'Éducation.* » Cela n'a pas été suivi d'actions concrètes pendant la mise en œuvre.

En conclusion les efforts sur la formation des formateurs et l'amélioration pédagogique du contenu des formations sont insuffisants d'après l'évaluation. La question des moyens des partenaires se pose bien entendu. Le Proceaf III pouvait offrir un cadre et des moyens pour cela si un choix et une volonté forte dans cette direction avaient été exprimés par les partenaires.

II.1.4 Analyse de l'impact et de la durabilité

Il est impossible de statuer de façon objective et complète sur une telle analyse. Les premiers à se poser des questions, voire à douter, sont les partenaires eux-mêmes ou en tout cas certains d'entre eux. Les faiblesses soulignées plus haut influencent certainement l'impact de l'objectif 1 mais il est difficile d'en dire plus. Le suivi évaluation mené par les partenaires actuellement ne permet pas de renseigner les critères d'impact. La durabilité peut être considérée comme bonne dans la mesure où l'on parle d'une action de formation et de renforcement de capacités des ressources humaines. Cette durabilité serait sans doute accrue dans une action d'appui à des structures de formation locales de type TTC et à la formation de formateurs d'état (Cf. chapitre III sur la stratégie d'intervention) .

II.1.5 Synthèse objectif N° 1

L'encadré ci dessous résume en points forts, points faibles et recommandations ce qu'il faut retenir concernant les activités entreprises dans le cadre de la formation des enseignants (objectif N°1).

Activités liés à l'objectif N°1

Points forts

- Bilan quantitatif très satisfaisant à la hauteur ou au-delà des engagements du programme : **2400 enseignants de 200 établissements scolaires** de 10 provinces et **62 formateurs** en sciences de 9 TTC
- Pertinence par rapport aux besoins et cohérence par rapport aux autres offres de formations proposées par le MOE (TEP) et d'autres organismes NG
- Spécialisation et professionnalisation dans le domaine de la formation par certains partenaires (SAB et SSF)
- Formations de qualité dispensées par les trois partenaires avec un accent porté sur la pratique et la pédagogie; satisfaction des ETS et individus bénéficiaires
- Un système de suivi pédagogique post formation de même qu'un suivi évaluation existe pour le volet formation mise en place par chaque partenaire

Points faibles

- Participation faible des institutions demandeuses / bénéficiaires
- Faiblesses sur l'organisation de l'activité: 1) absence de préparation préalable pour identifier les besoins des enseignants ciblés et vérifier la pertinence de la formation envisagée ; 2) manque de contrôle des partenaires sur la sélection des enseignants bénéficiaires ; 3) Absence de réflexion et planification globale avec l'ETS bénéficiaire
- Problème d'adaptation du niveau des formations à l'évolution rapide des compétences et de la qualification des enseignants et à l'évolution des programmes officiels et manuels;
- Répétition des séminaires année après année pour les ETS des partenaires sans réelle évolution de l'offre (nouvelles matières et autres niveaux) et sans un effort suffisant d'ouverture vers d'autres ETS
- Suivi pédagogique post formation dans son application pas toujours respecté ou de qualité insuffisante
- Qualification des formateurs : Insuffisance de réflexion et d'action de renforcement des compétences des formateurs dans leur rôle de « développeur » de compétences professionnelles
- Suivi évaluation : démarche et outils en place mais la question de qualité et de la pertinence des outils se pose ; et absence d'une démarche concertée ;
- Prépondérance de la formation continue des enseignants et faiblesse de l'appui à la formation initiale et à la formation de formateurs du ministère (dans les centres de formation)
- Absence de réflexion et d'échanges de pratiques et d'expériences des partenaires entre eux

Recommandations

Ces recommandations sont destinées aux partenaires du Proceaf prestataires de sessions de formation d'enseignant. Elles sont valables qu'il y ait ou pas un Proceaf IV, mais il est certain que la mobilisation de moyens spécifiques et la mise en commun d'expériences et d'expertises permises dans un cadre comme le Proceaf faciliterait l'application de ces recommandations.

- Faire un état des lieux et un plan de formation par établissement ciblé
- Avoir une approche plus intégrée et globale au niveau provincial (sans se limiter à quelques ETS) dans une véritable collaboration avec le PED
- Mener un effort d'investissement en interne pour renforcer les compétences des formateurs et les départements pédagogiques;
- Faire davantage appel (en lien avec le point précédent) à une expertise externe adaptée via

- des partenaires techniques ou des ressources humaines spécifiques
- Renforcer le suivi pédagogique post formation avec des moyens plus conséquents
- Développer un système de suivi évaluation commun et performant basé sur une approche et des outils de qualité
- Mener une réflexion stratégique approfondie (individuelle et/ou collective) sur le positionnement institutionnel et l'évolution de l'action de chaque partenaire sur le volet formation d'enseignants dans une recherche de meilleure adaptation à l'évolution des besoins et de liens plus forts entre les partenaires (Proceaf) eux-mêmes, et avec le ministère et les autres acteurs.

II.2 Objectif 2 - Appui aux établissements scolaires (hors formation des enseignants)

Rappel de l'objectif : « Améliorer l'environnement scolaire et les conditions matérielles de travail dans les écoles. »

Cet objectif comprend deux composantes distinctes :

Composante 1 : Mise en œuvre d'activités éducatives péri et parascolaires, selon différents volets : (a. Formation du personnel administratif ; b. Activités d'éducation non formelle ; c. suivi de la scolarité ; d. Soutien scolaire; e. Publication de magazines pour enfants;)

Composante 2 : soutien matériel aux établissements avec trois volets (a. Construction d'infrastructures scolaires; b. Équipement des établissements (mobilier, petit matériel, maintenance); c. Distribution de matériel éducatif et de fournitures scolaires.)

II.2.1 Bilan synthétique des activités par partenaire

Ce bilan sous forme d'un tableau ne concerne que 3 partenaires (AFRANE, Afghanistan Libre et Ensemble pour l'Afghanistan) dans leur soutien global et dans la durée à différents établissements scolaires ciblés dans plusieurs villes du pays. L'aide matérielle apportée dans les projets Solidarités Afghanistan Belgique et Sport Sans Frontières, associée aux activités de formation de ces deux ONG, a été intégrée dans le bilan de l'objectif N°1 dans la partie précédente de ce rapport. En ce qui concerne l'amélioration de l'environnement scolaire et des conditions matérielles de travail dans les écoles avec notamment les activités éducatives péri et parascolaires, chacune des associations a mis en œuvre des actions relatives aux exigences de circonstance ou aux besoins, et en cela, l'évaluation constate une grande variété des projets et activités considérés. Il est à noter que les deux composantes mentionnées plus haut ne sont pas toujours réalisées dans tous les établissements ciblés.

Comme dans la partie précédente, certains problèmes, conclusions et recommandations sont transversaux aux actions des trois partenaires et dans ce cas, ils n'apparaissent que dans la partie texte à la suite du tableau.

Évaluation finale PROCEAF III – Bilan des activités par partenaire de l'objectif N°2

Partenaire ⁶	Réalizations juillet 2008 – juin 2010	Contraintes, difficultés et problèmes	Conclusions et Recommandations
AFGHANISTAN LIBRE	<p style="text-align: center;">Composante 1</p> <p><u>Soutien spécifique aux enseignants et aux élèves:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Soutien aux 15 enseignantes titulaires de la région voisine du Kohistan en leur fournissant de transport 2009 pour se rendre au Lycée Malalai de Panjshir. Et soutien aux 6 enseignantes sur 2 ans en cours de titularisation avec des primes complémentaires. (Paghman) • Valorisation de 5 anciennes élèves pour faciliter leur accès à la formation du Daremalemin pour devenir enseignantes. • 1 Visite médicale au profit de 1260 élèves et de 28 profs • Bourse pour 8 étudiantes (Transport et repas) • Soutien aux deux crèches de Paghman et Panshir dans l'enceinte des ETS soutenus (Formation d'une institutrice, Frais de fonctionnement, matériel pédagogique, nourriture), échange d'expériences entre les éducatrices EPA et AL sur 2 jours <p><u>Éducation non formelle :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Initiation au français pour 500 élèves (projet SEFA) pour classes 7-12 en 2009. • Production et publication de 12 numéros de journal scolaire par les élèves et pour les élèves (lycée Malalai). • 2 centres d'éducation à la santé à Paghman et 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de formation du personnel administratif et appui à la direction suivant la démarche d'AFRANE (manque de concertation avec AFRANE) • Manque d'échanges entre ETS au sein des partenaires PROCEAF, entre direction, enseignants et élèves • Problème du paiement de coûts de maintenance des bus ainsi que les frais de pétrole ainsi que le salaire des chauffeurs pour la continuité d'usage de bus ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelques initiatives originales et bien ciblées : a) appui matériel aux jeunes filles pour l'accès à l'enseignement supérieur et à la formation d'enseignants ; b) action de sensibilisation à l'hygiène et à la santé pour les femmes adultes dans des communautés villageoises pré des écoles concernées ; c) Création de crèches en zone (semi) rurale ; initiation au journalisme pour les élèves...

⁶ Les partenaires SAB et SSF ne sont pas indiqués ici car il ne soutient pas en direct des établissements. La distribution de kits pédagogiques en sciences (pour SAB) et les appuis matériels de SSF sont inclus dans l'objectif 1.

	<p>dans le Panshir (soutien matériel varié)</p> <p style="text-align: center;">Composante 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construction d'un block scolaire à Paghman (4 classes, 1 bibliothèque, 1 bloc sanitaire pour 240 bénéficiaires) • Acquisition de 2 bus au profit de 120 bénéficiaires de Daremalemin (centre de formation d'enseignants) • Équipement de 5 bibliothèques (en livres, étagères, tables, chaises, cartes...) dans le Panshir pour le TTC et 4 écoles (hors lycée Malalāi) • Maintenance des ETS (réparation, frais fonctionnement pompe eau du lycée Malalai) et réhabilitation du centre de santé (Lycée khoja Lakan à Paghman) • Frais de fonctionnement (classes 1 à 12) au profit de 1260 élèves et de 28 profs (Paghman) 	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation de 5 unités (bibliothèques) au lieu de 10 annoncés (problème de budget) • non réalisation de formations à destination du personnel spécifique pour assurer la bonne gestion et utilisation des bibliothèques (prévu dans les prochains mois hors Proceaf). • Faiblesse d'orientation et de sensibilisation des élèves pour l'utilisation de bibliothèque au sien d'un établissement scolaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Action très pertinente de soutien au TTC et à l'accès à la formation d'enseignants pour les femmes, et in fine de soutien global (et durable... (?)) au système éducatif dans le Panshir • Bonne réorientation et pertinence dans le changement d'activités (laboratoires de sciences → bibliothèques) ; et aussi dans l'ouverture du soutien à d'autres écoles que le lycée Malalāi du Panshir • Problème de préparation et de planification sur un plan opérationnel et financier : retard, objectif de 10 bibliothèques non atteint, projet non achevé du fait de la non réalisation de la formation du personnel spécialisé ;
AFRANE	<p style="text-align: center;">Composante 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Appui administratif aux directions d'ETS : plusieurs échanges entre administrateurs et directeurs des ETS soutenus par AFRANE ; voyages en France de cadres locaux ; mise en place de système d'information et d'évaluation dans les ETS <p style="text-align: center;">Composante 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construction de l'école Esteqlal de Charikar : Prise en charge financière des finitions (Construction latrines) • Petits travaux de maintenance et de réhab dans 6 écoles soutenues par Afrane • Équipement et dotation en produits pour des laboratoires (et salles informatiques) au profit 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de collaboration avec EPA et AL sur cette action alors qu'une initiative collective à la fin du PROCEAF II avait été lancée pour construire et animer des formations et échanges à destination des directions d'ETS. • Utilisation de l'informatique problématique dans les ETS par faute de RH • Quelques petits soucis de qualité dans la construction du bâtiment ; clôture et accès à l'eau non réalisés ; manque d'initiative de la 	<ul style="list-style-type: none"> • Action originale et pertinente qui correspond à un besoin important en vue d'autonomiser les structures ; dommage que AL et EPA n'aient pas été associés à la démarche

	<p>de 4773 élèves et 407 enseignants pour différentes écoles soutenus par Afrane</p> <ul style="list-style-type: none"> • Approvisionnement des bibliothèques en livres pour les principales disciplines (maths, physique, chimie, littérature...) et petit mobilier au profit de 16453 élèves et 673 enseignants de plusieurs écoles • Distribution de fournitures scolaires pour les cours (cahiers, stylos) au profit de 16453 élèves et 673 enseignants pour les écoles. • Visites médicales et carnet de santé individualisé pour tous les élèves des ETS soutenus par AFRANE 	<p>direction et des élèves pour embellir ce nouveau lieu.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faiblesse de l'effort d'implication et de responsabilisation des structures, bénéficiaires et communautés pour participer ou même prendre le relais de certaines activités soutenues par AFRANE 	
<p>ENSEMBLE POUR L'AFGHANISTAN</p>	<p>Composante 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publication mensuelle de la Revue Lueur de Vie ; 1000 exemplaires chaque mois • Soutien pour les Études Supérieures de 35 boursières • Cours de soutien périscolaire pour 825 élèves • Soutien à deux maternelles /crèches : soutien alimentaire (arrêté en année II), matériel pédagogique et formation des éducatrices (pour 600 enfants/40 instits) – échange d'expérience sur 2 jours entre EPA et AL <p>Composante 2</p> <p>Pas de construction et équipements</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La diffusion de Revue Lueur de Vie est limitée aux établissements soutenus par EPA. Dommage qu'elle n'est pas été pensée et réalisée dans la dynamique collective du PROCEAF • Absence de formation du personnel administratif et appui à la direction suivant la démarche d'AFRANE (manque de concertation avec AFRANE) 	<ul style="list-style-type: none"> • Extension ou ouverture de l'appui, surtout en année II, à 3 nouveaux ETS du même quartier ou district • Aides matérielles et soutiens financiers limités et bien pensés • Qualité et utilité de la de la Revue Lueur de Vie quasiment auto produite pas les ETS et les élèves. • Soutien scolaire et à l'enseignement supérieur universitaire pour les jeunes filles pertinent

II.2.2 Analyse de la pertinence et cohérence

Les principaux points d'analyse transversale sur la pertinence et la cohérence des activités liées à l'objectif 2 sont :

- Les ONG AFRANE, Afghanistan Libre et Ensemble Pour l'Afghanistan développe année après année, programme après programme, des moyens matériels et des services (de plus en plus avancés) dans les établissements qu'elles soutiennent suivant leur stratégie d'école modèle. La question centrale de la pertinence se pose dans le choix de cette stratégie (et dans son application) alors que des établissements voisins à ceux soutenus par les partenaires sont encore dans une situation déplorable. Le chapitre III dédié à la stratégie d'intervention revient sur cet aspect.
- L'évaluation note une grande diversité des actions entreprises par les trois partenaires (AL, EPA et AFRANE) en fonction des sensibilités et besoins révélés. Comme le met en avant le tableau ci-dessus, beaucoup de ces initiatives et activités sont originales et bien ciblées par rapport aux besoins des élèves, enseignants ou établissements. Les besoins en équipements dans les établissements soutenus par ces partenaires se situent dans les domaines des sciences (laboratoires), des bibliothèques et de l'informatique (équipement et installation sportive). Les partenaires répondent bien à ces besoins dans le choix des actions, même si la pertinence du mode opératoire dans la mise en place de ces actions est plus problématique, comme l'indique l'évaluation dans le paragraphe suivant.
- Même si les actions et démarches des ONG partenaires sont très variées les unes aux autres, on note de nombreux points communs, et on regrette malgré cela le manque de rapprochement et d'initiatives collectives. Sur ce volet ou objectif 2, on note le seul échange d'expérience entre les éducatrices des maternelles/crèches soutenues par EPA et AL. L'évaluation note dans le même sens l'absence d'échanges inter établissement et inter élèves dans le domaine éducatif et sportif qui auraient pu être initiés par les partenaires du PROCEAF.
- L'appui matériel et financier aux établissements scolaires a nettement baissé en volume et en budget par rapport à la situation post 2001 et des phases précédentes du PROCEAF. L'évaluation observe d'autre part que cet appui est en général décidé de façon raisonnée par les ONG partenaires. Néanmoins on peut se demander si la distribution de fournitures scolaires (dans des villes ou des zones où les populations et les familles n'apparaissent pas comme des plus vulnérables), comme cela a été encore fait dans le PROCEAF III, se justifie encore en comparaison avec d'autres besoins ou activités (formation des professionnels, équipements des écoles ; prise en charge d'activités éducatives...) dont l'efficacité et la durabilité apparaissent meilleures aux yeux des évaluateurs.

II.2.3 Analyse de l'efficacité et de l'efficience

a) Bilan quantitatif :

Il est bien difficile de faire un bilan des activités entreprises dans l'objectif N°2 d'appui aux écoles tellement elles sont nombreuses et surtout variées. . L'évaluation note 3 constructions (ou participation à) majeures dans le cadre du PROCEAF III : a) le Lycée Esteqlal à Charikar (AFRANE) ; b) un bloc scolaire dans une école à Paghman (AL) et le gymnase dans l'école de Zuleikha Kabul (SSF - mentionné dans l'objectif N°1). Dans le domaine de l'équipement, on note des réalisations notables en laboratoires de sciences, en bibliothèques, en sport et en informatique. Et pour finir on note de nombreuses actions éducatives péri et para scolaires très variables d'un partenaire à un autre ou d'un établissement à un autre.

b) Sur le plan du bilan qualitatif :

Au-delà des remarques particulières faites dans le tableau précédent par partenaire et par action, l'évaluation note principalement, au regard des visites et discussions dans les établissements, une utilisation non optimale des moyens et outils éducatifs (bibliothèque, laboratoire, salle informatique, installation sportive...) présents dans les écoles soutenues par les partenaires. Les raisons sont multiples mais l'évaluation note un déficit dans la méthodologie d'intervention ou mode opératoire en ne considérant pas suffisamment ces actions

comme des projets en soit avec une phase préparatoire, une phase de réalisation et une phase de suivi et de renforcement. Plus spécifiquement les problèmes suivants sont observés :

- en amont, manque de réflexion et de planification (tant sur un plan technique que budgétaire) concertées avec les établissements concernés sur la mise en place des moyens ou équipements, et sur les implications et les responsabilités inhérentes;
- sous-estimation de la question de la formation et de la disponibilité du personnel spécialisé, du problème de l'accès aux lieux sus mentionnés pour les élèves, et des besoins en petit matériel et consommables ;
- et désengagement trop tôt ou manque en aval d'encadrement des établissements bénéficiaires en vue de l'optimisation des moyens mis à disposition par l'aide à l'organisation et à la gestion et par la responsabilisation de la direction, des enseignants et des élèves.

II.2.4 Analyse de l'impact et de la durabilité

- Les effets et impacts de tous ces efforts nombreux et variés menés dans les établissements scolaires par les partenaires, pour certains depuis près de 10 ans, sont visibles sur un plan matériel. Ces établissements sont bien dotés⁷, et nettement au dessus de la moyenne nationale. Quant au bénéfice global de toutes les activités (y compris les formations) en terme de performance des établissements et de qualité d'enseignement, l'évaluation le constate visuellement ou le déduit par rapport aux infrastructures et équipements disponibles dans ces écoles en comparaison aux autres, mais une analyse plus objective et précise n'est pas possible. La collecte d'informations ou statistiques pour le calcul d'indicateurs types du domaine éducatif (taux d'absentéisme des élèves et enseignants, taux d'abandon...) qui permettraient d'évaluer globalement la performance des écoles n'est pas vraiment faite de façon sérieuse et exhaustive⁸ dans le cadre administratif de ces établissements. AFRANE tente d'introduire depuis peu ce genre de pratique au niveau de la direction des établissements scolaires que l'ONG soutient mais cela ne va pas sans difficultés et réticences.
- Un constat fait par l'évaluation est que la gestion des établissements est un domaine où beaucoup de travail reste à accomplir et peu d'ONG investissent ce champ. On note l'effort (isolé) d'AFRANE dans cette direction. L'autonomisation recherchée par les partenaires, associée à l'aspect « modèle » devrait inciter les ONG à renforcer leur action dans ce domaine. La pérennité de ces structures en serait renforcée.
- L'acquisition et la dotation par Afghanistan Libre à la direction provinciale de l'éducation de deux bus jouent un rôle important pour assurer la présence des enseignants dans les écoles concernées, et également pour les enseignants - étudiants en formation continue et initiale. Ces deux bus sont aujourd'hui entièrement sous la responsabilité du PED (qui sollicite d'ailleurs une participation financière des bénéficiaires). La pérennité de cette action n'en est pas moins menacée si les autorités provinciales ne trouvent pas les moyens pour payer les grosses dépenses de maintenance ou de réparations de ces véhicules.
- De façon plus générale, la pérennité de certains services et structures (comme les crèches ou centres d'éducation à la santé) mis en place par les partenaires est menacée si les financements cessent et que les partenaires se retirent. L'évaluation note ce souci général des partenaires à l'image des crèches d'EPA ou AL qui sont en cours ou ont reçu l'accréditation du ministère des affaires sociales. La recherche de solutions autonomes, les moins onéreuses et les plus adaptés au contexte, dans un effort responsabilisation les institutions afghanes, les bénéficiaires et les communautés doit être une priorité pour les partenaires. L'attitude des ONG membres du PROCEAF vers une certaine tendance à l'assistanat peut poser question. Et dans le même temps l'évaluation reconnaît que dans un contexte fragile comme l'Afghanistan, avec notamment un gouvernement afghan et des populations

⁷ Certains ETS repris par les partenaires il y a un ou deux ans ou ayant moins bénéficié de support matériel ne sont pas dans des situations matériels satisfaisantes.

⁸ Problème de capacités en suivi évaluation dans l'administration et d'autre part collecte d'informations souvent biaisée par la volonté des directions d'école de donner une belle image de leur lycée à travers des statistiques pas trop mauvaises.

ayant des capacités bien faibles et vivant dans le système de l'aide depuis très longtemps, il est difficile d'impliquer et de responsabiliser ces acteurs locaux. En conclusion les acteurs de terrain ne peuvent pas raisonner sur le seul facteur de durabilité de leurs actions sinon ils entreprendraient peu de choses.

II.2.5 Synthèse objectif N° 2

Activités liées à l'objectif N° 2

Points forts

a) Composante 1 : activités éducatives péri et para scolaires

- Grande diversité et bonne pertinence d'ensemble des actions entreprises par les trois partenaires (AL, EPA et AFRANE) en fonction des besoins révélés et des choix de chacun ; Initiatives originales et bien ciblées illustrés dans les points suivants ;
- Soutien financier (bourses scolaires) à des bacheliers pour faciliter l'accès à l'enseignement supérieur (EPA et AL)
- Existence de revues spécialisées et destinées au public enfant, adolescent et femmes
- Renforcement des capacités administratives des établissements soutenus par AFRANE sous la forme d'échanges entre directeurs
- Existence d'actions de sensibilisation et d'éducation à la santé en direction des mères, et création et soutien de crèches au sein d'ETS scolaires (EPA et AL)

b) Composante 2 : i.) construction d'infrastructures scolaires ; ii.) équipement des établissements (mobilier, petit matériel, maintenance) ; iii) distribution de matériel éducatif et de fournitures scolaires

- 3 constructions majeures dans le cadre du PROCEAF III
- Achat et mise à disposition de deux bus au TTC Panshir (AL)
- Mise en place de bibliothèques dans 4 ETS scolaires et dans un TTC (AL);
- Distribution de matériel et équipements sportifs et de fournitures scolaires (SSF et AFRANE)

Points faibles

a) Composante 1 :

- Absence de formation du personnel administratif et appui institutionnel aux ETS d'EPA et AL par manque de concertation avec AFRANE ;
- Pas de mention dans les magazines produits par les partenaires concernant l'action du PROCEAF III et pas de diffusion systématique pour les partenaires et les établissements bénéficiaires ;
- Absence d'échanges inter ETS soutenus par les partenaires dans le domaine éducatif et sportif

b) Composante 2 :

- Utilisation non optimale des moyens et outils éducatifs (bibliothèque, laboratoire, salle informatique, installation sportive...): problème de formation et de disponibilité de personnel spécialisé, problème d'accès de ces lieux pour les élèves, manque de matériel et consommables...
- Responsabilisation des élèves et de l'encadrement de l'ETS bénéficiaire concernant l'utilisation des moyens fournis
- Soutien matériel et financier justifié le plus souvent mais certaines aides ponctuelles (ex: distribution de fournitures scolaires) posent question dans le contexte actuel
- Problème de l'adéquation entre les formations et les dotations en moyens matériels

Recommandations (composantes 1 et 2)

- Étendre et améliorer l'action de renforcement de la gestion des établissements (formation personnel administratif, suivi évaluation...) de manière concertée entre partenaires
- Penser l'activité d'équipement (sport, science, informatique...) comme un projet avec une

meilleure réflexion préalable (avec les ETS bénéficiaires), une meilleure planification des moyens humains et matériels nécessaire, et un accompagnement complet des structures bénéficiaires

- Développer les échanges entre partenaires et entre les ETS bénéficiaires (et ne pas les limiter seulement au volet formation)
- Réfléchir et encourager l'autonomie des services et des structures créés par les partenaires et la responsabilité des établissements concernés;

II.3 Objectif 3 - Actions collectives et transversales

Rappel de l'objectif : « Renforcer la coordination et la concertation entre les différents acteurs de l'éducation en Afghanistan. »

L'évaluation cite en complément le document de programme : « *Dans le cadre d'un programme d'appui institutionnel mené en programme inter associatif, il est crucial de mettre en relation les différents acteurs membres et/ou partenaires du PROCEAF et d'encourager les échanges d'expérience et de compétences et de rechercher de nouveaux partenariats.* »

Le PROCEAF, en tant que programme concerté et inter associatif, prend son véritable sens à travers cet objectif ou ce volet d'activités N° 3. Cela comprend aussi bien des actions collectives / transversales en interne (travail inter partenaires de réflexion, de capitalisation, de mutualisation, de formation et de renforcement de capacités...) qu'en externe dans des démarches vers les institutions afghanes et des interactions avec certains acteurs du secteur éducatif. Ces actions collectives concernent les 2 grandes thématiques ou axes d'interventions choisis par le programme que l'on retrouve dans les objectifs 1 (« formation des enseignants) et 2 (« appui aux établissements scolaires »). Dans le bilan des activités de ces deux premiers objectifs, l'évaluation révèle dans les pages précédentes un certain nombre de besoins ou intérêts communs des partenaires du Proceaf III.

II.3.1 En interne du PROCEAF III

L'évaluation observe que l'action collective en interne dans le cadre du PROCEAF III s'est concentrée majoritairement sur des collaborations bilatérales entre partenaires dans le cadre de la formation d'enseignants (objectif N°1). Les 3 prestataires de formation que sont les partenaires AFRANE, SAB et SSF proposent leurs services aux 3 partenaires (AFRANE, AL et EPA) soutenant des établissements scolaires notamment dans ce travail de renforcement du corps enseignant. Ce type de collaboration initiée dans le PROCEAF II s'est poursuivi dans le PROCEAF III. L'analyse des résultats de l'objectif 1 indique que cette collaboration est intéressante (dans la mutualisation de moyens et la recherche de complémentarité) mais non optimisée. Elle est trop orientée sur de la simple prestation de services. La collaboration bilatérale à travers les sessions de formation (dispensées par les prestataires dans les établissements des partenaires) n'est pas menée dans une démarche globale et conjointe des deux partenaires (analyse des besoins, démarches et discussions en amont et en aval avec la direction provinciale de l'éducation et les établissements bénéficiaires ; évaluation en commun des formations et bilan). On citera d'autre part le problème de la non communication et collaboration entre AFRANE et SAB (2 partenaires importants dans le cadre du Proceaf et plus particulièrement sur le volet « formation d'enseignants) sur les formations en science (dispensées par SAB). Les deux organismes avaient en 2007⁹ initié un rapprochement et un travail commun de réflexion et de conception autour des formations continues et du kit pédagogique dans le cadre de la collaboration avec le Centre National des Sciences.

Au-delà de ces collaborations bilatérales, il y avait sur la thématique ou objectif 1 de formation d'enseignants nécessité ou intérêt de l'ensemble des partenaires à œuvrer ensemble, notamment sur les questions de suivi évaluation (développement de procédures et outils communs), de formation de formateurs et de stratégie

⁹ Le rapport final Proceaf II de SAB mentionne : « Un partenariat très fructueux s'est développé avec Afrane en ce qui concerne les activités scientifiques »

(échanges et réflexion d'ordre stratégique sur la pertinence et l'adaptation de l'offre de formation). Beaucoup d'idées et d'intentions ont été exprimés dans les comités parisiens ou les réunions de Kabul, mais force est de constater que cela n'a débouché sur aucune initiative concrète et donc de résultat.

Sur l'objectif 2 d'appui aux écoles, le bilan des collaborations bilatérales et actions collectives est très faible malgré des possibilités et besoins. L'évaluation note l'initiative prise entre Afghanistan Libre et Ensemble pour l'Afghanistan d'un petit échange de deux jours entre les éducatrices des crèches que ces partenaires soutiennent.

Au final les partenaires du PROCEAF III manquent des opportunités importantes pour une réelle concertation sur des sujets ou des aspects du travail de terrain complexes et délicats pour lesquels la mutualisation des expériences et des moyens des ONG est plus que nécessaire. L'évaluation indique ici quelques unes des principales occasions manquées telles qu'elles sont apparues à travers la mission terrain : a) échange d'expériences et de pratiques et réflexion stratégique sur la formation d'enseignants ; b) intérêts, limites et évolution possible de l'approche d'appui à des écoles de référence ; c) appui à l'administration et la direction des écoles soutenues ; d) renforcement de capacités en interne (le suivi évaluation et la formation des cadres afghans).

II.3.2 En externe du PROCEAF III - « Appui institutionnel au ministère et au secteur éducatif »

Rappels des objectifs : 1) Organisation de tables rondes sur l'éducation en Afghanistan ; 2) publication de rapports et de documentation ; 3) Création d'un espace de concertation ; 4) Actions de sensibilisation et plaidoyer.

Les éléments de stratégie du Proceaf III dans le document de projet révèlent une volonté des partenaires d'avoir un *programme d'appui institutionnel* à travers notamment une *étroite collaboration avec le Ministère de l'Education*.

L'historique du Proceaf montre des initiatives dans le cadre du Proceaf II d'ouverture intéressante vers le Ministère de l'Education et des ONG (Swedish Committee for Afghanistan et Care International) à travers différentes rencontres et discussions. Cette ébauche d'ouverture et d'intégration dans le secteur éducatif afghan n'a pas été reprise et poursuivie dans le cadre du Proceaf III.

L'évaluation fait le constat que les institutions afghanes, principalement le ministère de l'éducation, et les principaux acteurs du secteur éducatif (au moins ceux rencontrés dans le cadre de la mission terrain – Cf. liste en annexe 2) ignorent l'existence du PROCEAF et de la dynamique collective recherchée par les différentes ONG partenaires. Aucune action ou démarche collective n'a été entreprise dans le PROCEAF III au niveau des institutions afghanes et des autres acteurs du secteur éducatif aussi bien au niveau central que provincial. Une convention entre le PROCEAF et le MOE avait été signée dans le cadre du PROCEAF II mais cet accord n'a pas été repris et renouvelé pour cette phase III. Des compte rendus de réunion de coordination au niveau de Kaboul mentionnaient encore en fin de PROCEAF III la question de l'obtention d'un rendez vous auprès du MOE.

L'évaluation observe l'absence d'une simple communication de chaque partenaire au niveau du terrain en direction des instances provinciales de l'éducation sur les collaborations opérationnelles dans le domaine de la formation des enseignants menées dans le cadre d'une dynamique collective.

L'évaluation juge que les objectifs de «concertation extérieure » rappelés plus haut manquent tout d'abord de précision et d'autre part ne semblent pas réalistes à la lumière des capacités individuelles des partenaires et des moyens (temps, moyen humain et budget) du PROCEAF III. Cela étant les opportunités concrètes de rapprochement et de concertation avec le MOE ou d'autres agences ou acteurs du secteur éducatif semblent réelles. Par exemple la question stratégique de la formation des enseignants qui préoccupe l'ensemble des partenaires est un sujet d'intérêt et de consultation en direction du ministère de l'éducation. Cela a été évoqué à maintes reprises dans le cadre des comités de pilotage ou opérationnelles à Paris au démarrage du Proceaf III mais cela n'a débouché sur aucune action concrète.

L'évaluation pense enfin que le manque de réflexion et d'action commune en interne, révélée dans le paragraphe II.3.1 précédent, ne facilite pas voire, ne permet pas une démarche forte d'ordre politique ou institutionnel en externe comme le PROCEAF III l'ambitionnait au départ.

II.3.3 Synthèse objectif N° 3

Le programme avait des engagements sur ce volet d'activités même s'ils étaient imprécis au niveau des objectifs et si aucun budget n'avait été prévu au départ. Le bilan des actions transversales et collectives est bien maigre et ne montre aucune évolution positive depuis le PROCEAF II..

Qu'est ce qui explique ce résultat très mitigé du travail de concertation entre les partenaires du PROCEAF III ? Le bilan des activités fait avant tout des constats alors que les chapitres suivants tentent une analyse des causes à travers un regard sur le dispositif Proceaf et la stratégie du programme. Le chapitre II dans l'analyse du système de gouvernance, de coordination et de gestion tente de mettre en lumière les problèmes de relations et coordination inter partenaires et ainsi d'expliquer ces faibles résultats en matière de concertation. Dans l'analyse de la stratégie d'intervention, le chapitre III revient sur la concertation interne et externe dans la cadre du PROCEAF comme aide à une démarche de professionnalisation et d'intégration institutionnelle nécessaire dans le contexte actuel.

Activités liées à l'objectif N° 3

Points forts

- Collaborations bilatérales entre partenaires dans le cadre de la formation d'enseignants (comme initié dans le PROCEAF II)
- Petit échange d'expérience EPA et AL sur leur action crèche
- Réunions régulières entre partenaires au niveau de Kabul

Points faibles

- Faiblesse quantitative des initiatives et des résultats en matière de concertation malgré la multitude des intérêts et besoins communs des partenaires;
- Absence d'objectifs opérationnels concrets, de responsabilités et tâches définis, de planning et de budget en rapport aux intentions et idées exprimées dans le document de programme et dans les comités parisiens ou les réunions de Kaboul
- Collaboration bilatérale sur le plan de la formation d'enseignants trop limitée à de simples prestations
- Réunions et échanges d'informations sans actions conjointes et résultats concrets
- Aucune stratégie précise et objectifs concrets sur la dimension institutionnelle de partenariat ou collaboration avec les institutions afghanes comme le Ministère de l'Education ; et aucune action collective entreprise aussi bien au niveau central que provincial
- Manque de communication externe ; ignorance des institutions afghanes et autres acteurs éducatifs vis-à-vis du PROCEAF ;

Recommandations

- Définir des objectifs et des activités précis et réalistes de concertation acceptés par tous les partenaires pendant la phase de programmation
- Établir un lien formel et fructueux avec le MOE au niveau central et développer une collaboration effective avec les instances décentralisées (PED)
- Se rapprocher d'autres acteurs importants comme les coopérations bilatérales ou autres ONGI pour des échanges d'expérience et une éventuelle recherche de financements

III ETUDE DU DISPOSITIF DE GOUVERNANCE, DE COORDINATION ET DE GESTION

En tant que *Programme Inter Associatif* comme mode d'organisation des ONG en partenariat et outil de financement de la coopération française, le PROCEAF est structuré et organisé suivant certains principes et règles. Le Proceaf est piloté par une ONG française coordinatrice (Solidarité Laïque), bénéficiaire et responsable de la subvention publique, et regroupe 5 associations membres et partenaires de terrain dans la mise en œuvre des activités en Afghanistan. Le programme dans sa structure et organisation repose principalement sur un comité de pilotage, basé à Paris et composé de 4 membres (Solidarité Laïque, Afghanistan Libre, Afrane et Solidarité Afghanistan Belgique), engagés dans le Proceaf depuis sa phase I. Le comité opérationnel qui est en charge de la coordination pendant la mise en œuvre du programme regroupe les quatre membres cités plus haut plus deux autres partenaires d'exécution (Ensemble Pour l'Afghanistan et Sport Sans Frontières).

Suivant la logique des PIA (et des Programmes Concerté Pluri-Acteurs¹⁰), le Proceaf est mis en œuvre à travers i) des fonds d'appui à projets (souvent individuels) des partenaires, qui doivent contribuer à l'atteinte des objectifs des programmes ; ii) et un volet transversal (formation, capitalisation, communication...) pour ces actions collectives/projets communs.

III.1 La gestion du Programme dans son ensemble

Dans la structuration de ce chapitre II dédié à l'étude du dispositif de gouvernance, de coordination et de gestion du PROCEAF III, l'évaluation a fait le choix d'évoquer dans ce premier paragraphe la question de la gestion générale du programme, notamment sur les phases essentielles de préparation et de lancement.

La gestion de projet suivant l'approche Gestion du Cycle de Projet (GCP) gérée en quelques phases clés pour lesquels des informations sont collectées et des décisions sont prises n'est pas bien respectée dans le PROCEAF III. Comme le met en lumière cette partie du rapport, cette gestion est menée la plupart du temps à l'envers sans effort ou contrôle suffisant pour suivre une approche logique et structurée.

a) Transition avec le PROCEAF II et initiation du PROCEAF III:

Dans l'essence du PROCEAF II, *il était davantage question de préparer, dans le cadre de cette phase de transition un troisième programme, quand à lui basé sur une durée plus longue et plus réaliste au regard du travail qui reste à accomplir.* Comme le dit l'ancien coordinateur pour SL, le PROCEAF II a apporté des acquis mais a révélé aussi des blocages et des limites importantes sur la concertation. Les comités parisiens, les réunions de terrain et les missions terrain de Solidarité Laïque mettent en avant dans les derniers mois du Proceaf II ces blocages et limites et des pistes de changement¹¹ afin adapter ou réformer le dispositif et de faire évoluer la stratégie du Proceaf dans sa phase III. Une mission de terrain a été menée par le coordinateur SL en mars 2008 dans le but de clôturer le Proceaf II et de préparer la phase III.

Malgré ces velléités et initiatives, l'évaluation constate in fine une grande faiblesse dans la concertation active et collective pendant les 6 mois de programmation du Proceaf III (janvier – juin 2008 ; le dossier à la MAIONG a été déposé en juin 08). il n'y pas eu un processus approfondi d'auto-évaluation du Proceaf II pour mettre en lumière les problèmes et les leçons et ainsi prendre les décisions adéquates pour un recadrage et une évolution positive. Il n'y a pas eu d'atelier de programmation à proprement parlé et il n'y a pas eu (semble t'il au vu des archives mis entre les mains des évaluateurs et aux dires des personnes interviewées) de réunions spécifiques à Kaboul ou à Paris et de comités de pilotage (de validation) pendant ces mois et cette phase essentielle.

¹⁰ Le PIA présente des similitudes dans sa structuration et organisation avec le PCPA mais est moins ambitieux au niveau du travail de concertation.

¹¹ Rapport mission terrain SL août 07 « Proceaf III : des pistes de réflexion ont été discutées : à priori les axes de travail ne devraient pas vraiment changer dans le prochain programme ; les procédures et l'organisation internes doivent par contre être révisées ; il pourrait être envisagé... »

b) **Programmation :**

En final, le PROCEAF III est réparti sur les mêmes bases que le PROCEAF II tant sur un plan de la gouvernance que de la stratégie d'intervention jusqu'à reprendre mot pour mot le règlement intérieur et l'accord cadre général du PROCEAF II. Chaque partenaire a fait une proposition de projet individuel en relation avec ses propres stratégie, action et besoin de financement. Le coordinateur a alors posé un cadre stratégique et une logique d'intervention à ce nouveau programme en trouvant les dénominateurs communs aux propositions individuelles des partenaires et en y ajoutant un volet « actions collectives et transversales » pour indiquer le coté concertation et inter associatif de la démarche. En final l'évaluation note que :

- 1) Les projets individuels ont des orientations, des zones d'intervention et activités très disparates ;
- 2) Beaucoup des projets individuels sont mal cernés /larges dans les objectifs et activités proposées, ou autrement dit sont une demande de contribution financière à l'Action ou du programme général du partenaire¹² ;
- 3) Les principes et exigences de gestion de projet suivant l'approche cadre logique ne sont pas appliqués dans les propositions individuelles des partenaires de même que dans la proposition de programme¹³. La logique d'intervention n'est pas bien définie de même que les résultats attendus, les activités et IOV (Indicateurs Objectivement Vérifiables) ce qui ne permet pas un suivi évaluation à proprement parler.
- 4) Les objectifs et activités de concertation autour du volet 3 sont très imprécis et ne sont pas le fruit d'un travail de concertation et de définition en commun avec les partenaires terrain concernés, d'où un risque de non appropriation avéré ensuite pendant la mise en œuvre.

L'évaluation pense que l'encadrement méthodologique par le coordinateur et les efforts individuels de chacun des membres consentis pendant cette phase cruciale n'ont pas été suffisants. L'évaluation n'omet pas de mentionner que le changement de coordinateur au niveau de SL à ce moment là (printemps 2008) et sans doute le manque de moyens (financiers et humains) propres et nécessaires à cet effort de programmation a eu une influence négative.

c) **Lancement et mise en œuvre :**

L'évaluation distingue ici une sous étape importante dans le cadre de la mise en œuvre qui est le lancement. Le lancement de la mise en œuvre est mal contrôlé par le comité de pilotage et à travers lui par le coordinateur à l'image d'une chronologie de trois actions essentielles surprenantes : 1) Démarrage des activités par les partenaires (Juillet 08) ; 2) Signature des Protocoles inter Associatifs année 1 entre chaque partenaire terrain et le coordinateur (février / mars 09) ; 3) Discussion et signature de l'accord cadre de partenariat (Sept 2009). L'évaluation rappelle que la prise d'otage du coordinateur de SL en début de programme, en novembre 2008, a bien entendu affecté considérablement cette étape essentielle.

Une fois les activités terrain commencées, les partenaires et leurs équipes terrain sont moins disponibles et sensibles aux changements structurels souhaitable et voulus notamment par le coordinateur SL. Un extrait du premier comité de pilotage (le 26 septembre 2008) du Proceaf III alors que les activités ont démarré depuis près de 4 mois permet d'illustrer cette remarque : «*Que peut-on en attendre ? Ne faut-il pas reposer les bases générales et dégager des pistes pour une meilleure coordination entre les organisations, pousser à des dynamiques collectives ? Quelle réflexion faut-il mener sur la gouvernance du PROCEAF III ?* », il était cependant trop tard pour lancer ce débat selon l'évaluation. Certains partenaires prétextent le démarrage du programme pour ne vouloir aucun changement ou modification sur les règles et les procédures des documents cadres du programme avant le Proceaf IV malgré la volonté du coordinateur de SL. Ce problème de gestion général du projet par le comité de pilotage mène en final vers une situation d'inertie forte du programme traduite concrètement à travers cet exemple.

¹² Cela nuit à la transparence sur un plan budgétaire et financier pour certains partenaires et projets individuels menés dans le cadre du Proceaf III: les activités réalisées et les sources de financement (Proceaf et hors Proceaf III) sont entremêlées (ou ne sont pas facilement distinguables de l'extérieur pour les évaluateurs ou les bailleurs) au niveau des zones d'intervention, des établissements ciblés et des thématiques soutenues.

¹³ Ce point de vue est repris et détaillé dans le paragraphe III.6 à venir.

III.2 La gouvernance

La gouvernance du programme est assurée par une instance politique et décisionnelle appelée Comité de Pilotage et encadrée par des procédures et règles définies par les membres dans le cadre du dispositif et établies dans l'**accord cadre général** et le **règlement intérieur**. Outre ces deux documents cadres, la mise en œuvre de chaque projet mené dans le cadre du PROCEAF est assurée par l'association porteuse du projet signataire d'un Protocole Inter Associatif fixant les modalités de mise en œuvre du projet et validé par le Comité de Pilotage. Ces documents ont été signés par les associations membres dans le cadre du Proceaf III, mais avec retard et suivant des timings illogiques¹⁴ comme le révèle le rapport plus haut.

On comprend à travers ces premières phrases que le Comité de Pilotage est le moteur du Proceaf et est le responsable (collectif) de la bonne marche du dispositif.

L'évaluation ne comprend pas pourquoi certains membres ou partenaires (2 membres : EPA et SSF) du dispositif n'ont pas droit de siège et de vote au niveau du Comité de Pilotage. Pour l'évaluation un partenaire ONG (établi en France ou en Europe) est membre à part entière du dispositif ou il ne l'est pas, suivant les conditions et critères d'éligibilité des membres indiqués dans le règlement intérieur. Cela complique (inutilement) le système de gouvernance et ne permet pas de créer des conditions de relations franches et justes entre les partenaires. Ce « système à 2 vitesses » est dénoncé par de nombreux partenaires et personnes (et pas seulement du côté des « exclus ») depuis le Proceaf II mais sans que cela soit modifié par un blocage de certains membres et une inertie du comité de pilotage, instance décisionnelle.

III.2.1 Procédures et règles

Certaines règles en vigueur au niveau du Proceaf manquent de précision, de transparence et d'équité. L'évaluation liste sommairement les principaux aspects de fonctionnement pour lesquels l'évaluation juge les règles établies imprécises ou non adaptées :

- Le choix des membres du dispositif suivant des critères de capacité et de volonté : Ces critères dans le RI sont très succincts et ne permettent pas de juger véritablement de la capacité et de la volonté des partenaires d'œuvrer dans ce collectif alors que l'évaluation révèle plus loin dans ce rapport cette problématique et l'importance d'avoir des « bons membres / partenaires » dans la réussite du dispositif et de la dynamique collective ;
- Le mode d'attribution ou de répartition des fonds entre ONG partenaires au moment de la conception du programme : Quelle règle définit ce mode d'attribution et quelle procédure à travers le comité de pilotage arbitre et valide cette attribution ? Dans le cadre du Proceaf III, l'évaluation ne trouve aucune trace de décision dans le cadre du COPIL sur cette attribution des fonds ;
- L'éligibilité des projets individuels des partenaires : il y a une règle dans le RI mais il n'y a pas de procédure d'application dans le cadre du Comité de Pilotage, et donc de processus concret (tel qu'observé par l'évaluation dans le cadre du Proceaf III) de discussion et d'acceptation collective des projets individuels soumis par les partenaires ; Ce point bien appliqué permettrait d'inciter fortement les partenaires à concevoir des projets dans l'esprit et dans les objectifs du Proceaf¹⁵, ce qui n'est pas pleinement le cas aujourd'hui ;
- La recherche de cofinancements (Cf. paragraphe III.6.2);
- L'utilisation ou la répartition des frais administratifs autorisés par le bailleur (Cf. paragraphe III.6.3);

On notera dans les points cités plus haut plusieurs questions d'ordre financier, toujours sensible dans les relations partenariales. Financières ou non, ces questions liées au fonctionnement du Proceaf qui sont repris et détaillés à différents endroits de ce chapitre ne sont pas mineurs. Ils perturbent le bon fonctionnement et l'efficacité du système de gouvernance et engendrent des relations et une atmosphère non favorables entre les membres, notamment entre le coordinateur et les autres partenaires. Le Proceaf II mentionnait à son terme que *de nouvelles règles et procédures devront être définies ces prochains mois concernant le dispositif général et son pilotage pour qu'il réponde mieux encore aux attentes des uns et des autres* (Copil PROCEAF II – 27 sept 09) avant le démarrage du Proceaf III. Rien n'a été fait dans ce sens aussi bien au moment de la préparation que du lancement du Proceaf III. Le dispositif, à travers ses organes, ses procédures et règles, a

¹⁴ Les activités terrain ont débutés, puis les PIA ont été signés et ensuite l'accord cadre et le RI ont été signés... alors qu'un processus totalement inverse était nécessaire...

¹⁵ Les 2 règles du RI sont : 1) correspondre aux objectifs du PROCEAF et 2) présenter un partenariat avec un membre au moins du Comité Pilotage

été repris tel entre la phase II et la phase III. Cela atteste selon l'évaluation de l'inertie du dispositif, notamment de son organe décisionnel le Comité de Pilotage.

III.3 La coordination

Suivant le dispositif et l'organisation du Proceaf, le comité opérationnel qui réunit l'ensemble des membres du collectif est l'organe en charge de cette fonction de coordination essentielle dans la mise en œuvre du programme. Ce comité joue un double rôle dans la gestion générale du programme et du cofinancement et dans l'animation du travail de concertation « opérationnelle » (mise en œuvre de l'objectif N° 3).

Dans l'application du système de gouvernance du Proceaf III, il y a fusion et confusion entre le comité de pilotage et le comité opérationnel, entre gouvernance et coordination. L'évaluation ne comprend pas le fonctionnement actuel entre le comité de pilotage et le comité opérationnel. Quel est l'intérêt de convoquer le même jour, au même lieu (Paris) les mêmes personnes¹⁶ pour évoquer la gouvernance et ensuite la coordination à travers deux comités? L'évocation de la question de la coordination et du comité opérationnel dans l'accord cadre général et le RI (Cf. encadré plus bas) et la réalité de la gestion d'un projet de terrain indiquent que cette coordination est (avant tout) une coordination de terrain et que ce comité opérationnel doit être basé sur le terrain à Kaboul. Mais dans la pratique du Proceaf, ces deux instances organisées à Paris ne sont pas bien distinguées l'une de l'autre et ne fonctionnent pas du tout dans un lien ou une relation tel que cela doit être dans un système de gouvernance ou de pilotage à deux niveaux prévu: niveau politique (sièges et responsables des associations) et niveau opérationnel (terrain et responsables terrain). Le RI sur le comité de pilotage stipule que le COPIL « tient compte des remarques faites lors des réunions du Comité Opérationnel » et « transmet au Comité Opérationnel les comptes-rendus des réunions du Comité de Pilotage ». Mais comment pourrait il en être ainsi dans l'organisation actuelle de ces deux comités dans la mesure où ce sont les mêmes personnes et responsabilités qui sont représentés dans ces deux comités?

ROLE DU COMITE OPERATIONNEL

(extrait du Règlement Intérieur)

A) Responsabilités :

- Approfondir les partenariats possibles sur le terrain;
- Effectuer un suivi technique et financier général des activités;
- Effectuer un suivi général de la recherche de fonds;

B) Organisation :

- Se réunit environ tous les mois en Afghanistan;
- Sa présidence est assurée par l'association désignée par le Comité de Pilotage et pour la durée fixée par ce dernier.

Les besoins de coordination au niveau de Paris, entre le coordinateur et les sièges des partenaires, sont avant tout administrative et peut se faire à distance entre le coordinateur et les partenaires individuelles par internet¹⁷. Par contre la coordination terrain représente un travail conséquent et un enjeu important pour la réussite du programme en tant que programme concerté. L'évaluation pense que la coordination doit être une responsabilité donnée au terrain et que le comité opérationnel doit être organisé à Kaboul. Ceci dit l'impulsion et la supervision sur la coordination terrain en matière d'orientations et de directives doit venir des comités et responsables parisiens (comité de pilotage). Les idées et initiatives en matière de coordination et concertation terrain venant de Paris et des comités parisiens sont nombreuses (et le plus souvent pertinentes), souvent à l'initiative du coordinateur Solidarité Laïque. Elles sont, cependant, exprimées de façon trop imprécises, et surtout non actées en décision et directive claire et forte (et collective) en direction du terrain (et normalement du comité opérationnel si celui-ci était organisé sur le terrain).

En matière de coordination terrain l'évaluation reconnaît dans un premier temps qu'elle existe bien dans le cas du Proceaf III sous la forme d'un groupe de travail réunissant de façon régulière les chefs de mission,

¹⁶ Ou plus ou moins en considérant que deux membres sur 6 du collectif ne peuvent participer qu'au comité opérationnel...

¹⁷ L'évaluation parle ici de « coordination administrative » et non gestion administrative qui elle est plus laborieuse...

coordinateurs pédagogiques ou référents des partenaires présents sur le terrain. Mais dans son organisation actuelle elle est négligée alors qu'elle devrait être motrice dans la dynamique collective au moins pendant la phase de mise en œuvre du programme. D'une part elle n'est pas légitimée dans le système d'organisation et de gouvernance du PROCEAF dans la mesure où le comité opérationnel, instance officielle, se réunit à Paris. D'autre part elle ne reçoit pas d'orientations et directives précises de Paris à travers les comptes-rendus des comités parisiens ou à travers un système de communication établi entre Paris et le terrain¹⁸. Enfin cette coordination terrain manque de moyens notamment humains au niveau d'un responsable terrain. Le système de missions ponctuelles par SL (arrêté après l'enlèvement du coordinateur SL dès janvier 2009) ou ensuite de coordination tournante (mise en place après l'arrêt des missions terrain SL) ont montré leurs limites et ne sont pas des solutions satisfaisantes. La coordination tournante suivant le système actuel est trop basée sur les personnes et leur bonne volonté. Le chef de mission AFRANE et SSF pendant une bonne partie du PROCEAF III a fait de nombreux efforts pour organiser les réunions avec les représentants locaux des partenaires. Mais l'évaluation juge que ces efforts ne comptent pas beaucoup devant les problèmes mentionnés plus haut, et en final le résultat de la coordination terrain est maigre. Les réunions terrain ne sont pas assez fréquentes (6 pendant les 24 ou 30 mois du Proceaf III) par rapport aux besoins opérationnels d'une coordination terrain. Les comptes-rendus de réunion montrent que le terrain s'est limité à l'échange d'informations et d'idées au niveau de la concertation sans passer à la phase active dans la mise en œuvre d'actions collectives. Des groupes thématiques étaient prévus pour avancer sur des sujets de convergence ou d'intérêts communs pour mutualiser et capitaliser les expériences. Ils n'ont jamais vu le jour.

La tentative par SL dans la cadre du PROCEAF II de nommer un coordinateur afghan allait selon l'évaluation dans le bon sens mais l'expérience n'a pas été poursuivie au delà de trois petits mois d'expérience, du fait de la difficulté de trouver et de garder une personne de qualité et semble-t-il de la réticence de certains membres. L'expérience n'a pas voulu être renouvelée dans le cadre du Proceaf III (malgré les recommandations à l'époque du coordinateur¹⁹) et il a été décidé d'intensifier dans le Proceaf III les missions terrain du coordinateur Paris de SL, avec les problèmes que l'on connaît.

III.4 Le coordinateur

Le rôle et les responsabilités particuliers de l'association Solidarité Laïque en tant que coordinateur du programme sont évoqués dans ce paragraphe. SL a été choisie dans cette fonction de coordinateur depuis la phase I par son expérience et expertise conséquentes et avérées dans la gestion de programme inter associatif ou de programme concertés .

Contrairement à un projet en consortium (d'ONG), le Proceaf dans son mode d'organisation suivant la logique PIA n'a pas d'ONG chef de file, et le coordinateur (la personne coordinatrice) n'est pas chef de projet. Dans ce système de gouvernance choisi, SL est un membre au service du collectif suivant un rôle particulier, et sous la responsabilité du comité de pilotage, instance décisionnelle. SL en tant que coordinateur se reconnaît dans un rôle d'initiateur, animateur, ensemblier... mais non de leader.

Dans le système de gouvernance du Proceaf, la limite entre leader et coordinateur est tenue selon l'évaluation. La question de leadership se pose et de la même façon celle de la responsabilité, collective pour le comité de pilotage, et individuelle pour les membres et notamment le coordinateur. Des exemples dans ce paragraphe et dans ce chapitre en général étayent ce propos de l'évaluation.

III.4.1 En tant que programmeur

Comme le note plus haut l'évaluation dans ce chapitre, le Proceaf III n'a pas été préparé, programmé et lancé dans les meilleures conditions. La responsabilité est collective à travers le comité de pilotage qui a fait ou pas ce qu'il fallait pour impulser et donner des directives à ce moment crucial. Dans le même temps le manque d'encadrement technique et méthodologique du processus général et de chaque partenaire est la

¹⁸ Système de communication Paris – terrain non clair et effectif aux yeux des évaluateurs tels qu'ils l'ont observé.

¹⁹ « Pour la dimension collective, pas d'avancée très significative, la présence d'un coordinateur se révèle indispensable. Plutôt un expatrié à temps plein pendant plusieurs mois qui définirait mieux le poste et formerait une ressource locale. » (mission terrain SL VBD août 07).

responsabilité individuelle et particulière de SL en tant qu'initiateur, facilitateur et expert. D'après l'évaluation, l'expérience et l'expertise de SL dans le montage et la gestion de Programme Inter associatif et de programme concerté (PCPA) ne s'expriment pas dans la conception et le lancement du PROCEAF III. S'il y a des réticences et « paresse » de la part des membres ou de certains pour construire en profondeur et suivant la logique d'un PIA, ou si les conditions ne sont pas réunies, c'est la responsabilité de SL d'être clair et ferme devant le comité de pilotage pour l'exprimer et aider le collectif à prendre les bonnes décisions. L'affirmation de SL en tant que coordinateur et même leader se pose dans cette phase cruciale de la programmation.

III.4.2 En tant que coordinateur dans la mise en œuvre

Suivant l'accord cadre général et le règlement intérieur, le rôle de Solidarité Laïque en tant que chef de file du PROCEAF III se situe principalement dans l'administration générale du cofinancement et du collectif (représentation du bailleur, gestion du cofinancement sur un plan financier et budgétaire, recherche d'autres sources de financement, rédaction des rapports, contractualisation avec les partenaires et animation des comités). L'évaluation juge que dans ce rôle d'administrateur général du Proceaf les choses sont claires sur les responsabilités de SL, et que l'ONG répond présent sur ces obligations et engagements là.

La question du rôle et des responsabilités de SL est moins évidente dans les domaines de la coordination et l'animation plus opérationnelle du Proceaf. L'accord cadre stipule que : « Les obligations du Coordinateur relatives aux activités d'animation et de coordination proprement dites sont des obligations de moyens, intellectuels et/ou matériels. Les actions de coordination ainsi que le budget doivent être soumis au Comité de Pilotage pour approbation. » D'après l'évaluation cette règle alimente l'ambiguïté ou le flou sur les responsabilités plus opérationnelles de SL dans la coordination. L'évaluation prend plus bas l'exemple de 3 fonctions qui semblent rester sous la responsabilité directe du comité de pilotage et pour lesquelles le rôle du coordinateur est peu clair dans les statuts du Proceaf. Dans la pratique de la mise en œuvre cela se traduit par un positionnement incertain de SL et un rôle très peu opérant.

- **Coordination terrain ou locale** pour l'animation et la gestion des activités collectives transversales et l'accompagnement des partenaires dans la gestion de leurs propres projets et activités. Le Proceaf avait prévu des missions de suivi sur le terrain pour le coordinateur SL, mais qu'il ne pourra pas assurer pour les raisons sécuritaires déjà évoquées. Cela étant dit le manque de précision sur son rôle dans la coordination terrain, avec certains membres voulant limiter son influence à ce niveau là, aurait été un facteur de blocage..
- **Construction et diffusion d'outils en gestion de projet et appui en expertise technique** dans une optique de renforcement de capacités des partenaires. L'expertise propre de SL et son appartenance à un réseau ou collectif lui permettrait par exemple (comme c'est mentionné dans le document de programme) de mobiliser des pédagogues ou autres experts spécifiques dans le domaine de l'éducation et les mettre à disposition des ONG partenaires. Cela ne s'est pas fait pour une raison pratique d'une situation sécuritaire qui ne facilite pas ces échanges internationaux. Mais dans le même temps l'évaluation constate que son rôle dans cet appui en renforcement de capacités n'est pas exprimé clairement dans les documents cadres du programme, et qu'il n'est peut être pas voulu par les autres partenaires.
- **Représentation et communication au nom du collectif** : La question est loin d'être claire et semble sensible dans le cas du Proceaf au regard des blocages qu'il y a pu avoir. Cette responsabilité n'a pas été attribuée individuellement au coordinateur. Il semble que les partenaires ne légitiment pas SL dans ce rôle et ont peur de voir le chef de file tirer bénéfice ou reconnaissance de leurs efforts sans partage des fruits en termes d'image. Le résultat est que le Proceaf III n'a entrepris aucune action de communication ou de représentation externe.

En final l'évaluation constate des lacunes au niveau du Proceaf dans la prise en charge de ces besoins de communication, de renforcement de capacités et de coordination locale. Dans la responsabilité qui reste collective à travers le comité de pilotage sur ces fonctions, il y a un problème de leadership ce qui mène vers une inertie. La non responsabilisation directe du coordinateur sur ces fonctions est préjudiciable d'après l'évaluation. Cette situation pourrait, notamment, être imputable à la volonté des partenaires terrain (ou

certaines d'entre eux) de limiter SL dans ce rôle d'administrateur général du Proceaf et de ne pas le voir s'immiscer dans les affaires de terrain ou trop opérationnelles.

III.4.3 Analyse des dépenses et des recettes liées au rôle de coordinateur

Le tableau ci-dessous indique en résumé l'évolution du budget du coordinateur sur les 3 Proceaf et l'origine des recettes.

	Proceaf I Euros (%²⁰)	Proceaf II	Proceaf III
Dépenses			
Dépenses de coordination	32 370 (3%)	30 174 (6 %)	50 000 (4,5 %)
Frais administratifs ²¹	?	7053 (1,5 %)	51 570 (4,5 %)
TOTAL budget du coordinateur	?	37 227 (7,7 %)	101 570 (9 %)
Recettes			
Collecte SL	194 117	17 664 (47 %)	25 000 (25 %)
Contribution MAE		5 873 (16 %)	76 570 (75 %)
Autres cofinancements		13 689 (37 %)	0
Rappel budget total	1 224 858	480 224	1 115 570

Les frais de coordination sont jugés comme insuffisants par l'évaluation pour avoir un coordinateur et une coordination efficace. Le paragraphe III.6 sur l'analyse du budget et des moyens financiers revient sur cet aspect. A travers ce tableau on note une évolution nettement positive pour le coordinateur sur la question des frais administratifs entre les phases II et III malgré la non modification des règles financières dans les documents cadres du programme. Dans le même temps, l'effort de recherche et mobilisation de ressources propres pour ce même coordinateur est moindre. Une question d'équité entre les partenaires se pose sur ces aspects financiers et cela engendre un sentiment d'injustice comme l'évaluation a pu l'observer dans les discussions avec les membres du collectif (Cf. paragraphe III.6).

Le rôle et la responsabilité de Solidarité Laïque sont délicats comme il est souvent le cas dans ce type de fonction au sein d'un consortium ou d'un programme pluri-acteurs. On a tendance à pointer facilement du doigt les chefs de file ou coordinateurs. La situation de frustration vécue par SL en tant qu'institution et démotivation des 3 coordinateurs qui se sont succédés à ces postes depuis plus de deux ans est importante et indique la profondeur des dysfonctionnements au sein du Proceaf III.

III.5 Rôle et responsabilités des autres acteurs

Le coordinateur en tant qu'acteur particulier dans le Proceaf a été évoqué plus haut. L'évaluation évoque dans ce paragraphe la question de la responsabilité et de l'implication des autres membres / partenaires du Proceaf (appelés ici partenaires terrain²²), et le rôle du bailleur, la Coopération Française.

III.5.1 Les cinq ONG partenaires

Afghanistan Libre, Afrane et Solidarité Afghanistan Belgique en tant que membre du comité de pilotage ont comme le coordinateur une responsabilité individuelle forte dans la bonne marche du programme même si celle-ci n'est pas spécifique comme dans le cas du coordinateur Solidarité Laïque. Les deux autres membres Ensemble pour l'Afghanistan et Sport Sans Frontières sont engagés dans la coordination Paris et la coordination terrain.

²⁰ Pour les dépenses = pourcentage par rapport au budget total ; pour les recettes = pourcentage par rapport aux dépenses totales SL

²¹ reçus par le coordinateur = collecte SL

²² Partenaires de terrain car ils mènent les activités terrain du programme à travers leurs projets individuels en précisant qu'ils sont dans le même temps représentés dans les instances parisiennes, comité de pilotage et comité opérationnel

L'évaluation regarde dans un premier temps la question de la diversité, de la volonté et de la capacité des ONG qui composent (hors SL le coordinateur) le Proceaf III :

- **Diversité** : les ONG partenaires du Proceaf ont deux points communs essentiels : l'Afghanistan et l'éducation. Hormis ces deux points, elles présentent des différences très importantes tant dans leur vision ou philosophie, stratégie d'intervention (cf. chapitre IV), fonctionnement et organisation interne, et personnalités qui les composent et les dirigent. Est-ce que cette diversité amène à une complémentarité, une difficulté à fonctionner ensemble voire une incompatibilité... ? Il est difficile de répondre à une telle question. Ce qui est sur pour l'évaluation est que cette diversité nécessite un dialogue ouvert et profond entre les partenaires. Ce niveau de dialogue qui mène vers la confiance et le consensus nécessaire à la bonne marche d'une démarche collective comme le Proceaf III n'existe pas vraiment aujourd'hui malgré l'ancienneté du Proceaf.
- **Volonté et maturité** : L'ensemble des membres du PROCEAF déclare vouloir la coordination et la concertation. Au-delà de ces déclarations, on constate à travers les témoignages et les compte rendus de comité de pilotage que les réticences et les frilosités sont nombreuses de la part de certaines associations indiquant que cette volonté n'est pas réelle ou totale. Un représentant de ces ONG partenaires a dénoncé ce problème dans un comité de pilotage : « *Une question importante est de réfléchir au sens du PROCEAF. Est-ce qu'il y a vraiment une volonté de travailler ensemble ou est-ce qu'il s'agit uniquement d'un groupement à intérêt économique? Pour l'instant il ne semble pas y avoir de volonté de travailler ensemble* » (COPIL 26 juin 2009). Il y a bien entendu des situations très variables d'un membre à un autre. La question de l'indépendance est souvent mise en avant pour justifier ces freins. Cela témoigne d'une méconnaissance et d'une inexpérience des démarches partenariales et institutionnelles qui ne sont pas une menace pour les identités et indépendances des uns et des autres. L'animation et la coordination par le coordinateur dans un rôle de conseil et de facilitateur ne doivent pas être confondues avec direction ou ingérence. Ces peurs et défiances sont d'une certaine façon compréhensibles. Dans tous les cas elles doivent être évoquées de façon préalable et proactive pour trouver collectivement des réponses constructives, et qu'elles ne soient pas à contrario et à posteriori un motif de frein ou de blocage de certains membres comme c'est observé aujourd'hui.
- **Capacité** : le problème de structuration et de capacités des ONG au niveau du terrain est un problème général et récurrent, du moins au niveau des ONG franco afghanes. La volatilité de leurs structures est due à un turn-over important de leurs expatriés, à une difficulté à former et conserver de bons cadres afghans et à une irrégularité des financements. C'est un cercle vicieux duquel les ONG ont du mal à s'extraire. Les conséquences négatives sont nombreuses comme par exemple: perte de mémoire et discontinuité dans l'effort et l'action, travail en interne dans l'urgence avec un temps faible consacré à la structuration et à la professionnalisation des démarches à travers des outils et méthodes. La coordination et la concertation telles qu'elles sont ambitionnées dans le cadre du PROCEAF est consommatrice de moyens humains que les ONG n'ont pas véritablement. A côté de la question des moyens humains sur un plan quantitatif, il y a aussi un problème de compétence et d'expertise technique au niveau personnel. La concertation inter associative dans le cadre du PROCEAF vise à mener des actions collectives innovantes et sophistiquées (de type recherche et développement) comme l'évaluation ou la capitalisation. De même que le PROCEAF peut être « un problème » pour les ONG au regard de leur capacités locales, il peut être aussi une opportunité de renforcer leurs capacités et expertise et de s'ouvrir à de nouveaux partenariats et financements. Il est dommage que cela ne soit pas bien compris par les partenaires et que le programme en soi n'ait pas été structuré autour d'un axe ou objectif (parmi d'autres) de « renforcement de capacités »

Comme abordé plus haut en lien avec la question de la coordination terrain, l'implication du terrain dans la construction du programme et dans sa mise en œuvre dans sa dimension collective a été marginalisée. Le fonctionnement des ONG partenaires membres du PROCEAF est très centralisé sur les sièges et les Conseils d'Administration. Certains témoignages du terrain indiquent le manque de volonté politique et l'inertie des sièges pour le changement. L'évaluation a constaté du côté des expatriés et des cadres afghans rencontrés un manque d'appropriation sur le PROCEAF dans sa dimension collective hors financement. Cela est imputable à un manque de communication respectif des sièges vis-à-vis de leur terrain et une défaillance structurelle et opérationnelle dans le lien entre les comités parisiens et le groupe de coordination Kaboul. L'évaluation constate par exemple un problème de langue et de compréhension entre les personnes (au niveau du terrain)

et dénonce l'absence d'effort particulier de Paris dans la présentation opérationnelle et en langue anglaise ou dari du programme tel qu'il a été construit et présenté au bailleur.

En prenant part au Proceaf en tant que PIA et membre du comité de pilotage et/ou du comité opérationnel, les autres partenaires (hors coordinateur) ont pris des engagements pour encourager le travail en commun et les démarches collectives. En cela comme le coordinateur ils sont responsables des problèmes de coordination et de concertation évoqués dans ce chapitre ou dans ce rapport. Ils apparaissent dans le Proceaf comme des consommateurs sans engagement politique et sans initiatives positives et concrètes suffisants pour le collectif. Leur démarche est même dans certains cas bloquante pour le bon progrès du dispositif. Malgré (ou à cause de) l'engagement collectif voulu par le système du comité de pilotage comme organe moteur du Proceaf, le coordinateur apparaît globalement trop seul pour faire vivre le Proceaf en tant que collectif et démarche collective.

La question du choix des partenaires dans le cadre du PROCEAF doit être posée dans la perspective d'une suite à ce programme inter associatif. Être partenaire du PROCEAF n'est pas un droit inaltérable acquis à un certain moment grâce à certaines circonstances. Au contraire ce choix doit être fait sur une base rationnelle qui oblige les partenaires potentiels à démontrer leur volonté et leur capacité à prendre part à la dynamique inter-associative sur la base de principes et directives de concertation préalablement définies.

III.5.2 Le bailleur (le Ministère des Affaires Étrangères Français)

La coopération française (MAAIONG, SCAC et AFD) en tant que bailleur du PROCEAF n'est pas un acteur extérieur dans ce PROCEAF III mais bien une partie prenante importante dans la gestion de ce projet. D'une part, l'initiative de ce programme concerté en Éducation en Afghanistan vient ou a été au moins fortement encouragée par la France depuis 2003 et 2004. Le Proceaf s'inscrit dans le cadre d'un mécanisme ou instrument de financement (et de concertation) appelé *Programme Inter-Associatif* défini par la Coopération Française autour de certains objectifs et règles. D'autre part la coopération française à travers un dispositif et des programmes conséquents est fortement engagée de façon directe et opérationnelle dans l'éducation en Afghanistan via le Service de Coopération et d'Action culturelle de l'ambassade de France de Kabul.

Malgré cela, l'évaluation note que la coopération française aussi bien au niveau parisien mais plus en encore au niveau de Kabul n'est pas (suffisamment) impliquée. Les responsabilités semblent partagées entre le bailleur et les membres du PROCEAF même si l'évaluation n'a pas pu réaliser en détail l'analyse des problèmes de communication et de collaboration.

Dans la phase de programmation et de la soumission de la demande de cofinancement, il y a de la part du bailleur un manque de cadrage sur ces éventuelles attentes ou directives en termes de coordination et concertation et d'exigence par rapport à la qualité du document de programme. Au vu des imprécisions et des lacunes du document de projet²³ (Cf. paragraphes III.1 et III.7), celui-ci n'aurait pas dû être accepté en l'état. Il y a eu semble-t-il de nombreuses discussions jusqu'au moment de la signature de la convention (décembre 2008) du fait de l'insatisfaction de la MAAIONG, mais qu'elles n'ont pas mené vers de véritables modifications du programme. Il faut dire que le PROCEAF avait reçu un accord de principe dès juin 2008 et offrant l'éligibilité des coûts à partir du 1^{er} juillet 08. L'application des réformes de la coopération française avec le transfert de dossiers et de responsabilités à ce moment là a pu perturber l'instruction du dossier et les négociations entre le bailleur et Solidarité Laïque, le coordinateur.

Pendant la phase de mise en œuvre, la relation au niveau du terrain entre les membres du PROCEAF et le personnel du SCAC et des programmes français pour l'éducation n'a pas été *étroite et fructueuse* selon les témoignages. Cela contraste avec la satisfaction et les intentions exprimées dans le document de programme²⁴ et réitérées au démarrage du Proceaf III²⁵. Malgré les avancées ou progrès en phase II, l'évaluation ne peut que noter l'absence pendant la phase III de coordination et de concertation avec les

²³ Faiblesse de la logique d'intervention générale du programme avec absence de résultats attendus, pas d'Indicateurs Objectivement Vérifiables, pas de chronogramme d'activités ; manque d'objectifs et d'activités précis, et de budget, sur la partie transversale et concertation (objectif N° 3)

²⁴ « Aussi, peut-on affirmer que, depuis 2002, la collaboration entre les services français de coopération, à travers les différents projets qu'elle met en œuvre, et les associations partenaires du PROCEAF, a été et continue d'être étroite et particulièrement fructueuse. »

²⁵ « SCAC doit être mobilisé et associé au portage de la proposition (au MOE). Un programme SCAC (Estaklal - Malalaï) + Proceaf pourrait être présenté conjointement. » COPIL 27 mars 09

services de coopération français. Cela s'explique par un manque de volonté politique claire et ferme du comité de pilotage et de ses membres et par la faiblesse de la coordination terrain dans le PROCEAF III. On observe par exemple que le dossier PROCEAF III au niveau des bureaux SCAC Kabul est quasiment vide et que son personnel ou les expatriés des autres programmes éducatifs français n'ont jamais été conviés aux réunions de coordination Proceaf III pour essayer de créer du lien et une synergie. La critique inverse est sans doute vraie aussi.

III.6 Analyse du budget et des moyens

A travers cette partie du rapport, l'évaluation porte un regard global sur les questions financières et budgétaires qui concernent le Proceaf III (en comparaison aux phases précédentes).

III.6.1 Évolution du budget Proceaf au fil de ces 3 phases successives sur les 4 grands types de dépenses

	Proceaf I		Proceaf II		Proceaf III	
	Euros	%	Euros	%	Euros	%
Dépenses projet ²⁶	1 029 123	84 %	390 588	81 %	922 640	83 %
Frais de coordination ²⁷	32 370	3 %	30 174	6 %	50 000	4 %
Activités communes ²⁸	52 561	4 %	23 279	5 %	52 780	5 %
Frais administratifs	110 803	9 %	36 183	8 %	90 149	8 %
Total général	1 224 858	100 %	480 224	100 %	1 115 570	100 %

Plusieurs constats issus de ce tableau de la part de l'évaluation :

- Les frais de coordination (du coordinateur SL) sont jugés²⁹ faibles, trop faibles pour une coordination performante. Ils sont sans doute suffisants dans le fonctionnement actuel du Proceaf avec un coordinateur limité à un rôle d'administrateur général du programme³⁰ mais ils seraient bien insuffisants dans le cas d'un coordinateur et d'une coordination renforcés comme le préconise l'évaluation.
- Le budget pour les activités communes est lui aussi trop faible et ne reflète pas le coté concerté et collectif du Proceaf III. Il faut noter d'autre part que ce budget « activités communes » concerne majoritairement la présente évaluation externe et ne comprend aucune dépense prévue pour des activités transversales et collectives sur le terrain pendant la mise en œuvre.
- En lien avec les points précédents la part relative (« dépenses projet ») du budget engagée pour les projets et les associations de terrain individuellement est trop élevée dans le cas du Proceaf, alors qu'une part plus importante doit être consacrée à la coordination et concertation.
- Les chiffres de ce tableau et les points d'analyse évoqués ici révèlent sur un plan budgétaire le problème de programmation mentionné plus haut dans ce chapitre.

²⁶ Lignes budgétaires de 1 à 8 suivant le budget officiel MAEE – dépenses supportées par les différents projets des partenaires acteurs sur le terrain

²⁷ du coordinateur Solidarité Laïque

²⁸ Évaluation, capitalisation...

²⁹ Il est dommage dans ce cas que l'évaluation n'ait pas d'éléments de comparaison par rapport à d'autres PIA ou consortiums

³⁰ L'évaluation se demande comment SL aurait pu entreprendre des missions régulières de terrain avec un tel budget comme ils étaient prévus ...

III.6.2 Analyse des recettes et de leurs origines

Origine recettes	Proceaf I en euros	Proceaf II	Proceaf III en Euros	%	Affectation (Proceaf III)			
					Projets	Coord. SL	Activités Communes	FA
MAEE	397 964 (32,5%)	189 000 (40%)	540 000 (48%)	48 %	45 %	50 %	50 %	78 %
Autres ministères français	0	0	0	0%				
RP partenaires d'origine publique	43 359 (3,5 %)	214 185 ³¹ (44,5%)	252 040 (23 %)	23 %	55 %	0 %	0 %	0 %
RP partenaires d'origine privée	525 591 (43 %)	59 376 (12%)	252 219 (23 %)	23 %				
Collecte SL	194 117 (16 %)	17 664 (3,5%)	25 000 (2 %)	2 %		50 %		
Autres	63 820 (5 %)		46 310 (4 %)	4 %			50 %	22 % (?)
TOTAL	1 224 858	480 224	1 115 570	100%	922 640	50 000	52 780	90 149

Plusieurs constats issus de ce tableau peuvent être faits :

- Le budget et les moyens financiers disponibles pour le Proceaf III sont trop faibles au regard du nombre de partenaires, de la durée du projet (24 mois → 30 mois) et des objectifs opérationnels tant au niveau des projets individuels que de la concertation ;
- La contribution du MAEE est trop faible en valeur sur un PIA comme le Proceaf III et son exigence de cofinancement de 50 % est aussi très pénalisante pour le programme et les partenaires pour lesquels la mobilisation d'autre fonds publics et ressources privées est une tâche très ardue. Le Proceaf en tant que PIA et instrument de financement de la coopération française est (seulement) cofinancé à 50 % maximum par les pouvoirs publics français, alors que le PCPA autre instrument de concertation et de cofinancement français est à un taux de 75 %.
- La recherche de cofinancements (pour les 50 % (52 % précisément) hors subvention MAEE) est une source de débat et de tension au niveau du Proceaf notamment en terme de responsabilités des différents partenaires. Suivant les documents cadres du Proceaf II et III, il semble que chaque partenaire terrain ait la responsabilité de la recherche du cofinancement sur leurs budgets projets respectifs, de même que Solidarité Laïque sur sa partie « frais de coordination ». En ce qui concerne le cofinancement des activités communes et des frais administratifs, il semble que le comité de pilotage est en charge, et non seul le coordinateur SL. Néanmoins ce dernier point concernant la recherche de financements pour les « frais communs » ne fait pas l'unanimité au sein des membres du collectif et confirme ce problème de confusion ou de frontière mal définie et mal comprise entre responsabilité collective à travers le comité de pilotage et responsabilité individuelle des membres et notamment du coordinateur. Toujours est il que le coordinateur avait pris cette responsabilité dans la phase II³², et que SL avait obtenu un cofinancement général³³. Elle n'a pas repris effectivement cette responsabilité dans le cadre du Proceaf III ce que les autres membres ont du mal à accepter par un déficit de communication. Le résultat est que le Comité de pilotage n'a pas entrepris de démarche

³¹ Dont 45 000 € pour un cofinancement général (CRIF)

³² « Solidarité Laïque assure la coordination générale du programme. Elle assure à ce titre le suivi général des actions, le suivi financier, la coordination avec les bailleurs et le Ministère afghan de l'Education, la **recherche de fonds**, la préparation des réunions du Comité de pilotage et la rédaction des rapports. » (**Rapport final PROCEAF II**).

³³ Cofinancement 45 000 € du Conseil Régional Ile de France

collective de recherche de cofinancement générale, et que cela a pu freiner les velléités d'actions collectives qui n'avaient pas de budget.

III.6.3 Analyse des frais administratifs

	SL	AL	AF	SAB	EPA	SSF	Total
Proceaf I (48 mois)							110 803
Proceaf II (env. 24 mois)	7053 (19 %)	7813 (22%)	8400 (23 %)	12594 (35 %)	0 (0 %)	324 (1%)	36 183
Total (Proceaf III) (24 mois)	51 570 57 %	10 293 11 %	12 723 14 %	8 562 9 %	0 0 %	7000 8 %	90 149
Contribution MAEE	51 570	4403	6682	4073	0	3500	70 228

Dans le prolongement du point précédent sur la recherche de financements, la question des frais administratifs empoisonne un peu l'atmosphère du collectif dans un sentiment d'inéquité que portent certains membres du Proceaf vis à vis de Solidarité Laïque. L'évaluation note que cette question importante n'est pas statuée dans les accords cadre du Proceaf, mais qu'elle est débattue dans les comités de pilotage autour de la règle propre à SL dans sa participation à des PIA ou PCPA. L'évaluation note à travers le tableau que la règle ou décision concernant la répartition des FA a sensiblement évolué entre les phases II et III en faveur du coordinateur et au détriment des autres partenaires. D'autre part 100 % des FA du coordinateur est assuré par le cofinancement MAEE alors que les autres membres doivent chercher une partie du financement de leurs FA à l'extérieur. L'évaluation se pose la question de la rationalité de ces choix et changements, et en final pense que la question des FA doit apparaître dans les statuts du Proceaf et être débattue pendant la construction du budget dans la phase de programmation. .

Dans l'hypothèse d'un Proceaf IV, l'évaluation pense que cette question doit être posée en comité de pilotage pendant la phase de programmation et que la règle clairement définie soit inclus dans les statuts du collectif.

III.7 Procédures et outils de gestion de projet

Le premier paragraphe de ce chapitre 2 dédié à la gouvernance et à la gestion du PROCEAF III révèle des insuffisances sur la gestion générale liée aux principes de gestion de cycle de projet. Pour clore ce chapitre 3, le présent paragraphe aborde la question des outils et procédures de gestion de projet développés et utilisés dans le cadre de la mise en œuvre du projet.

III.7.1 Le rôle de la coordination

L'évaluation s'interroge dans un premier temps sur le rôle et les responsabilités du Proceaf III et notamment du coordinateur sur les partenaires de terrain dans un processus de professionnalisation de leur démarche de gestion de projet. Est-ce que l'harmonisation ou la construction en commun d'outils de gestion est un objectif (même implicite) du Proceaf II (ou 3 ?) ? Il semble que non selon le coordinateur et au vu des résultats observés par l'évaluation. Selon Solidarité Laïque, la coordination dans un programme PIA tel que le Proceaf se situe plus au niveau politique et stratégique (animation, etc...), qu'au niveau du suivi/évaluation et du renforcement des capacités des partenaires terrain.

III.7.2 La capacité des ONG membres du Proceaf III

L'évaluation note que les petites et moyennes ONG, partenaires du PROCEAF, ne sont pas (en générale) familières de la Gestion de Cycle de Projet et de l'Approche Cadre Logique généralisées aujourd'hui dans le domaine de l'aide. Sans que l'évaluation n'ait réellement fait une analyse en profondeur de leurs capacités, elle constate des insuffisances sur trois fonctions essentielles et interdépendantes : planification (opérationnelle), suivi évaluation et reporting. La maîtrise de ces fonctions est facilitée selon l'évaluation par l'utilisation de la matrice cadre logique (et de ce qui la constitue : logique d'intervention et IOV), mais son

usage n'est pas systématisé dans ces ONG à l'image de ce programme Proceaf III et des projets individuels qui ne possèdent pas de cadre logique. L'évaluation note que l'ensemble des partenaires terrain ont produit une proposition de projet, un chronogramme, un budget et réalisé les rapports d'activités et les suivis budgétaires. Cependant ces documents ou productions présentent des faiblesses notables comme le montrent rapidement l'évaluation dans les lignes suivantes, et en notant dès maintenant que ce niveau de compétences varie sensiblement d'un partenaire à un autre. Le Proceaf aurait pu ou devrait selon une décision du comité de pilotage et un mode de coordination adapté avoir un objectif et une fonction de suivi technique au fil du processus de mise en œuvre et de renforcement de la capacité des partenaires en proposant des modèles, des formations ou d'autres appuis.

III.7.3 La programmation

L'évaluation note dans le premier paragraphe de ce chapitre les défaillances au niveau de la programmation du Proceaf III, pas seulement au niveau de la définition d'un cadre et d'une stratégie précise, mais aussi dans la construction technique du programme. La logique d'intervention (objectif général, objectif spécifique, résultats attendus et activités) est insuffisamment posée, et les indicateurs objectivement vérifiables et le chronogramme d'activités sont absents de la proposition de programme. La matrice du cadre logique aide la représentation d'un projet et facilite ainsi la communication, ce qui est important notamment dans le cas d'un projet pluri acteurs comme le Proceaf. D'autre part la logique d'intervention et les IOV sont importants dans la construction des outils de planning opérationnel, de suivi évaluation et de reporting. Cela facilite et rend plus performant ces processus. Le programme dans sa construction n'a pas été inspirant ou « élévateur » pour les partenaires qui ont reproduits ces mêmes problèmes dans leur propre proposition de projet individuel.

III.7.4 Le suivi évaluation

La culture et l'expertise des partenaires sur le suivi évaluation sont indéniablement faibles. L'engagement dans des financements publics comme ceux de la Commission Européenne ou de la France contraint ces ONG à évoluer vers ce genre de pratiques et à les intégrer dans leur quotidien. L'émergence d'outils et de démarches de suivi et d'évaluation est récente et indéniable. L'évaluation observe que des mécanismes et des outils de suivi évaluation technique ou pédagogique émergent chez les partenaires terrain comme l'indique le premier chapitre de ce rapport. Ce développement de procédures et d'outils d'évaluation reste aux yeux des évaluateurs frustré et nettement perfectible. Il est dommage que cet effort complexe et délicat n'ait pas été mené de façon collective dans un partage des pratiques actuelles et le développement en commun de nouveaux procédures et outils. Cela avait été évoqué dans les discussions des comités parisiens et des réunions de terrain mais aucune initiative concrète dans ce sens n'a été menée.

III.7.5 Le reporting

Le reporting en tant que simple résultat d'un bon travail de programmation, de planification opérationnelle et de suivi évaluation ne peut pas être performant dans le cadre du PROCEAF III au vu de ce qui a été dit plus haut. Un des intérêts majeurs de la matrice du cadre logique selon l'évaluateur est la représentation d'un projet de façon claire et schématique, ce qui facilite la communication et le reporting autour de ce projet. Malgré ce « déficit structurel », on note des réels efforts de tous les partenaires pour présenter au mieux le « réalisé », avec des résultats variables en fonction des ONG. Il y a un problème de clarté et de précision sur la présentation des réalisations ou activités réalisées qui devraient prendre en considération la logique d'intervention (si elle avait été bien définie) mais surtout devraient être réalisées sous la forme d'un tableau synthétique. L'évaluation s'étonne d'autre part que les partenaires (en général) mentionnent aussi peu dans les rapports écrits les problèmes et difficultés rencontrés dans le pilotage et la réalisation des activités, et les aspects de la collaboration et concertation dans le cadre du PROCEAF. Les rapports se cantonnent trop aux réalisations, et non à ces éléments importants liés aux processus et dynamiques en jeu, sans parler de l'absence quasi-totale (à l'exception d'un partenaire pour être précis et juste) d'informations ou de données qui, au-delà des réalisations, montrent les effets et l'impact du programme. Si un travail de suivi évaluation est fait, il convient de l'exploiter et de le valoriser dans les rapports aux autres partenaires et au bailleur.

III.8 Conclusion

Tant par l'expérience du coordinateur Solidarité Laïque que du mode de gouvernance des PIA, les membres du Proceaf ont opté à partir du début de la phase II pour un système de gouvernance et de coordination collégial (non directif) basé sur la concertation et le consensus et reposant sur une instance décisionnelle et politique qu'est le comité de pilotage. L'évaluation ne remet pas en cause globalement ce système choisi par les membres du Proceaf mais insiste plus bas sur ses risques et exigences. Les multiples et diverses dérives et problèmes du dispositif Proceaf, en lien avec sa construction et son application, évoqués ci-dessous, en témoignent:

- Certaines règles et procédures sont jugées imprécises et inadaptées comme le montre par plusieurs exemples l'évaluation. Elles engendrent des problèmes d'efficacité du dispositif et d'équité entre les partenaires entraînant des tensions et sentiments d'injustice ;
- Responsabilité collective ou responsabilité individuelle ? L'évaluation note qu'un certain nombre de responsabilités et fonctions essentielles dans le cas du Proceaf sont sous la coupe générale et collective du comité de pilotage. Il n'y a pas véritablement de responsable et de leader et cela mène vers une certaine inertie du comité de pilotage et du système.
- La responsabilité (individuelle) du coordinateur SL dans son rôle d'administrateur générale est claire. Par contre son rôle dans la coordination et l'animation des activités transversales/ collectives est par contre imprécis. Sur ce vaste et essentiel champ, la frontière entre responsabilité du coordinateur et du comité de pilotage est mal définie. Il semble que le comité de pilotage à travers ses membres ne souhaite pas étendre la zone d'action du coordinateur. Il y a selon l'évaluation un problème de responsabilité individuelle et de leadership sur la question coordination et animation.
- Le rôle et la responsabilité individuelle de tous les membres (pas seulement le coordinateur) du comité de pilotage (et du comité opérationnel) sont mal définis et/ou compris. Cela est nécessaire pour renforcer leur engagement « politique » dans le collectif et leur implication pratique dans la programmation et mise en œuvre du Proceaf ;
- La coordination est un point faible dans le fonctionnement actuel du Proceaf ; la coordination terrain n'est pas légitimée dans le système actuel, manque de moyens humains et n'est impulsée par des orientations et des directives précises depuis Paris et le Comité de pilotage.
- La volonté des membres et la confiance mutuelle pour œuvrer positivement et activement pour le collectif et une réelle concertation sont des conditions essentielles dans un tel programme et dans un système de gouvernance basée sur la collégialité. Et l'évaluation constate sans équivoque que ces conditions ne sont pas réunies aujourd'hui. La concertation initiale dans la construction du programme dans l'expression de chaque partenaire de ses souhaits et non souhaits et la recherche d'un consensus et appropriation forte est fortement insuffisante. Ce processus semble néanmoins bien difficile dans le cas du Proceaf III avec des partenaires ayant des grosses différences en terme de vision, stratégie, capacités... La question du choix ou de l'éligibilité des partenaires se pose de façon ardue dans le cas du Proceaf ;
- La capacité des membres au niveau de leurs structures et de leurs moyens humains tant au niveau des sièges que du terrain est aussi un sérieux frein dans le cas du Proceaf. La coordination peut et doit avoir ses propres moyens (humains). Néanmoins une coordination et concertation fortes reposeront toujours sur un engagement individuel conséquent en temps et en moyens humains des partenaires. Le manque de moyens humains et les problèmes d'organisation des équipes sur le terrain au niveau des équipes des partenaires font que les personnes ressources (chef de mission, coordinateur...) sont à flux tendu et ne peuvent pas dégager un temps suffisant pour la coordination et concertation.

Une bonne programmation et un lancement efficace du programme aurait permis d'atténuer fortement les problèmes listés plus haut. L'évaluation révèle dans ce chapitre les défaillances collectives du comité de pilotage dans cette phase de même que la responsabilité particulière du coordinateur. Le projet a été construit sans réelle concertation préalable et construction collective. L'expertise de SL et l'expérience du Proceaf II sont bien sous utilisées dans la révision du système de gouvernance et de coordination, l'élaboration d'une stratégie d'intervention, et la construction du programme phase III. Un cadre extrêmement précis et adapté est nécessaire dans le cas d'un système de fonctionnement collégial voulu par les membres du Proceaf.

IV ETUDE ET BILAN DE LA STRATÉGIE D'INTERVENTION

Ce volet de l'évaluation a pour objectif de renforcer la pertinence et cohérence générale du programme dans le sens d'une démarche collective renforcée, d'une meilleure prise en compte des besoins des structures et services soutenus, et d'une plus grande intégration dans les politiques et dynamiques du secteur éducatif. Ce troisième volet s'inscrit dans un prolongement logique des 2 premiers volets traités en amont de ce rapport. Cet objectif juge de la pertinence et la cohérence d'ensemble de la stratégie au regard du bilan de activités (objectif N°1), de la dynamique collective voulue dans le cadre du PROCEAF (objectif N°2) et du contexte d'intervention général et spécifique et de son évolution.

En complément à l'introduction de ce troisième grand volet de l'évaluation, le rapport rappelle ici dans l'encadré ci-dessous les éléments de stratégie d'intervention du Proceaf III avancés dans le document de projet.

Éléments de stratégie d'intervention du Proceaf III (extrait du document de projet)

« **Analyse des options retenues pour aborder ces problèmes : Pour** répondre à tous ces besoins, et en fonction de ses propres capacités, les partenaires du PROCEAF ont donc décidé de concentrer leurs efforts sur quelques établissements cibles en mettant en œuvre un appui matériel et pédagogique adapté, qui sera relayé au niveau du Ministère afghan de l'Education par un travail en étroite collaboration avec ses différents organes provinciaux...

La stratégie d'intervention choisie est donc de s'appuyer sur la base du travail mené dans les écoles publiques avec les enseignants en impliquant au maximum les formateurs du Ministère afin que ceux-ci intègrent dans leurs propres formations des éléments des méthodes pédagogiques mises au point dans le cadre du PROCEAF et les diffusent plus largement à travers les provinces.

IV.1 Analyse des contextes dans les provinces ou zones d'intervention³⁴

L'introduction de ce rapport a évoqué la situation générale du pays et du secteur éducatif dans son ensemble. Au moment d'évoquer la stratégie d'intervention, il est nécessaire de présenter en quelques mots, tout en restant assez général, les contextes spécifiques d'intervention du PROCEAF III.

La situation d'ordre socio économique dans les provinces et lieux ciblés (provinces de Kabul, Parwan, Panshir et Nangahar) par les partenaires du PROCEAF III est satisfaisante et même au dessus de la moyenne nationale afghane. Cette situation générale favorable se traduit par un niveau d'accès et de qualité d'éducation au dessus de la moyenne nationale³⁵. Les infrastructures et les moyens dont disposent les établissements scolaires sont en nette amélioration depuis 2001. L'accès à l'éducation pour les filles, en zone urbaine et en zone non sensible (hors présence des insurgés ou de zones reculées très traditionnelles) est aussi favorisé. La proximité et l'accessibilité de ces zones avec la capitale Kabul facilitent les échanges commerciaux d'une part, et d'autre part elles renforcent l'implication du gouvernement afghan et des acteurs de l'aide dans ces zones.

Les besoins « primaires » ou essentiels au niveau des établissements scolaires semblent relativement bien couverts aujourd'hui. Les besoins actuels tels qu'exprimés dans les écoles visitées ou dans les directions provinciales rencontrées (PED) concernent l'équipement de laboratoires de sciences, et de bibliothèques, l'accès à l'informatique, et la formation d'enseignants.

³⁴ A Kabul et dans les provinces de Parwan et de Panshir dans lesquelles la mission d'évaluation s'est déroulée.

³⁵ Il n'est pas possible d'étayer ces propos par des chiffres. Les évaluateurs n'ont pas eu accès à des statistiques provinciales tant sur un plan socio économique que du secteur éducatif.

La sécurité est incertaine notamment à Parwan et à Paghman mais malgré cela, la situation est favorable par rapport à beaucoup de provinces ou zones du pays. La situation sécuritaire incertaine dans ces zones d'intervention ne représente pas semble-t-il un obstacle majeur dans la dynamique des associations et des institutions afghanes mais reste un risque pour le futur.

Le système éducatif au niveau provincial est relativement bien structuré et dispose de moyens non négligeables. Les besoins de fonctionnement des écoles sont bien couverts par le MOE au niveau des salaires et des manuels scolaires. Les budgets sont par contre beaucoup plus limités en ce qui concerne l'achat d'équipements, de fournitures et autres consommables, et quasiment nuls pour la construction ou réhabilitation dans le domaine d'infrastructures. La direction provinciale de l'éducation (PED) et le ou les daramalemin (centres de formations des enseignants ou TTC) sont des pierres angulaires dans le système éducatif local. Ces structures restent faibles mais l'évaluation note que leurs capacités et leur dynamisme sont variables d'une province à une autre, d'une structure à une autre.

Sur un plan humanitaire (comme sur d'autres plans), l'Afghanistan est une mosaïque de contextes spécifiques au niveau des besoins et des conditions d'intervention, et il est difficile de généraliser. Le choix des membres du Proceaf III, et acteurs de terrain, est d'agir dans la durée dans des zones géographiques données et dans des établissements scolaires ciblés. Il se trouve que ces zones choisies sont favorisées en terme d'accès et de sécurité par rapport à une grande partie du pays. D'autre part l'action année après année de ces ONG dans les écoles a réduit les besoins ou les a fait évoluer nettement. A coté de cela nous avons encore dans le secteur éducatif des contextes d'urgence et des besoins essentiels dans des écoles non ciblés par les acteurs humanitaires ou dans des zones difficilement accessibles par leur éloignement et leur insécurité. L'évaluation fait ce constat sans jugement. L'analyse de la stratégie faite dans cette partie du rapport est en lien avec le contexte et le type d'intervention actuel du Proceaf III.

IV.2 Éléments d'analyse de la stratégie d'intervention par partenaire

L'intervention du PROCEAF III à travers ses 5 partenaires opérationnels cible essentiellement l'enseignement primaire et secondaire dans une action de soutien à des établissements publics gérés par le MOE, situés principalement dans des centres urbains et accueillant en majorité des jeunes filles. Même sans être exclusif, l'accès de l'éducation des jeunes filles est un thème transversal fort, commun aux 5 ONG dans leurs stratégie et actions.

Ces points communs, d'ordre général, entre les contextes et entre les partenaires mis en lumière dans le paragraphe précédent n'indiquent pas qu'il y a une et une seule stratégie, méthodologie d'intervention et intervention dans le cadre du PROCEAF. Au contraire, il y en a autant que de partenaires. Le tableau ci-dessous tente d'apporter quelques éléments marquants et spécifiques aux yeux des évaluateurs sur la stratégie ou approche de chaque ONG.

ONG partenaires	Éléments de stratégie d'intervention
AFRANE	L'approche ou la stratégie opérationnelle d'AFRANE est basée sur le soutien global/complet et dans la durée à un nombre limité d'établissements scolaires choisis pour devenir des établissements de référence ou modèles. L'action d'AFRANE aujourd'hui reste très ancrée sur ce modèle. Le soutien aux ETS évolue dans sa forme en fonction des besoins. Les appuis proposés aux établissements soutenus sont beaucoup moins matériels aujourd'hui et se concentrent sur le renforcement des capacités du corps enseignant et de la direction des établissements et la dotation en moyens pédagogiques. Une des particularités d'AFRANE est de posséder un département et une équipe pédagogique avec des formateurs attirés et d'offrir de façon ponctuelle des formations continues aux enseignants des établissements soutenus. On notera une ouverture de ces formations aux écoles limitrophes aux établissements soutenus par AFRANE et aux établissements soutenus par les partenaires du PROCEAF.
Solidarité Afghanistan	Le positionnement stratégique de Solidarité Afghanistan Belgique est bien différent de celui d'AFRANE. L'approche est construite sur une démarche institutionnelle forte basée sur un lien de collaboration avec le MOE ou d'autres institutions afghanes et sur

Belgique	un appui spécifique / thématique aux établissements scolaires et autres structures éducatives. Depuis quelques années l'action de SAB dans le domaine de l'éducation formelle s'est fortement spécialisée dans la formation d'enseignants, et plus particulièrement dans le domaine des sciences (mathématiques, biologie, chimie et physique), disciplines particulières présentant un gros déficit dans le système éducatif afghan en terme de moyens humains et matériels tel qu'observé sur le terrain. On note une démarche intéressante de concertation et de collaboration avec le Centre National des Sciences, organisme étatique émanant du MOE, afin de concevoir et d'harmoniser au mieux le programme des formations continues dispensées et des matériels pédagogiques distribués par les formateurs SAB dans les provinces et établissements ciblés, en fonction des besoins et des programmes et manuels scolaires en vigueur. Contrairement à AFRANE, leur formation (en sciences) ne cible pas seulement les écoles et les enseignants (formation continue), mais elle concerne aussi les centres de formations et leurs formateurs (formation initiale). L'action de SAB est ciblée sur un plan thématique mais par contre son action sur un plan géographique vise et touche beaucoup de provinces et d'établissements scolaires (contrairement à l'approche suivie par AFRANE, AL et EP). L'évaluation note une expérience avancée de la part de SAB dans les démarches institutionnelles et partenariales (participation à un consortium sur un projet agricole /horticole) potentiellement intéressante pour le PROCEAF mais finalement sous-exploitée.
Afghanistan Libre	Dans sa mission générale d'aide et de promotion des femmes en Afghanistan, l'ONG Afghanistan Libre œuvre dans trois directions distinctes : accès à l'éducation et à la formation ; accès à la santé et accès à des activités épanouissantes. Dans le domaine de l'éducation formelle l'approche suivie par AL est très proche de celle d'AFRANE décrite plus haut, c'est-à-dire un soutien dans la globalité et dans la durée à des (trois) établissements dans le Panshir et à Paghman (province de Kabul). Son expertise et ses capacités dans le domaine pédagogique sont moindres et l'ONG doit faire appel à des partenaires extérieurs sur certaines activités comme dans le cas des formations des enseignants. Il est intéressant de noter que la stratégie d'intervention de soutien à des ETS spécifiques est remise en cause ou évolue nettement depuis deux ans dans un effort semble-t-il de mieux s'intégrer au système éducatif local et de soutenir d'autres structures locales. Sur un plan concret, cela s'est traduit dans le cadre du PROCEAF III par deux actions ou projets significatifs dans la province du Panshir en parallèle au soutien du lycée Malalai : 1) Dotation d'un bus de ramassage pour le centre de formation / daramalemin du Panshir afin de faciliter l'accès des jeunes femmes à la formation initiale d'enseignants ; 2) Équipement de 5 bibliothèques pour 4 ETS scolaires et le daramalemin.
Sport Sans Frontières	L'action de Sport Sans Frontières en Afghanistan dans le soutien au secteur éducatif conventionnel (SSF développe sur un autre volet des actions de type social autour du sport et du jeu) se rapproche de la stratégie et de l'action de SAB. L'ONG est positionnée sur un créneau spécialisé, le sport ou l'éducation physique à l'école, sur lequel il y a un besoin et une demande réelle de la part des établissements et des élèves, et pour lequel les compétences et les acteurs, société civile et état compris, manquent considérablement. SSF offre des prestations de formation en direction d'enseignants associées à une aide à l'équipement sportif des écoles et structures éducatives bénéficiaires. Le potentiel est immense mais se voit freiner par des questions institutionnelles en lien avec le manque de politique, de stratégie et de moyens au niveau du ministère de l'éducation sur la question du sport à l'école. Comme SAB, SSF a la capacité de former des formateurs dans des institutions de formation locales comme les centres de formation (daramalemin) et les instituts pédagogiques comme cela a été fait dans le cadre du PROCEAF III au niveau du TTC de Kabul et de l'IPP de Parwan (Charikar). Dans la réflexion stratégique actuelle en rapport aux réalisations et expériences de ces dernières années, l'action en direction d'institutions de formation pourrait être un axe de développement de l'action de SSF en Afghanistan dans le domaine de l'éducation conventionnelle comme le dit la chef de mission : « joindre ce mouvement général d'appui aux TTC (daramalemin) et apporter la composante sports ».
	Dans la stratégie et l'action d'EPA, on note des similitudes avec l'approche AFRANE et

Ensemble Pour l'Afghanistan	AL dans le soutien à quelques établissements scolaires ciblés, mais aussi des différences notables. L'association a fait le choix d'une zone unique d'intervention (district 7 de Kabul), choix fait sur la base de la vulnérabilité générale de la zone et des ETS scolaires ciblés. L'approche se veut très locale et intégrée au-delà de la seule intervention dans le domaine de l'éducation formelle avec des actions dans d'autres secteurs (santé, artisanat, micro crédit...). On note une action éducative originale de production et de diffusion de la revue « leur de vie » basée sur la contribution des élèves et des enseignants. EPA adopte une position particulière de grande discrétion vis-à-vis des institutions afghanes et dans le cadre de ses relations avec les établissements soutenus (pas de mention sur l'origine des fonds...). L'association EPA n'est pas enregistrée en Afghanistan auprès du ministère du Plan, organe de tutelle des ONG dans ce pays. EPA cherche à contrario un ancrage communautaire dans un contact de proximité avec la population et les comités de quartier. La structuration d'EPA en Afghanistan est réduite avec des moyens humains et matériels disponibles localement très limités. Les décisions et le pilotage des actions sont centralisés au niveau du siège français de l'association. Ces choix de grande discrétion et faible structuration au niveau du terrain même s'ils sont compréhensibles (et n'influent négativement en rien sur la qualité des actions de terrain) posent question aux évaluateurs dans le cadre de la démarche de concertation inter associative, de relations institutionnelles avec l'état afghan et de cofinancement public dans laquelle s'inscrit le PROCEAF.
------------------------------------	---

IV.3 Principales analyses et observations

IV.3.1 Analyse générale et historique de la stratégie d'intervention du Proceaf

L'évaluation note une pertinence et cohérence générale des domaines d'intervention choisis et des activités proposées et réalisées par les partenaires opérationnels du PROCEAF III. Les interventions menées par les partenaires dans et hors PROCEAF ont nettement évolué depuis 2001 en parallèle à l'évolution des besoins au niveau du terrain et du cadre et plan stratégique national fixés par les institutions afghanes et les grands décideurs impliqués dans le secteur éducatif afghan. Le tableau ci-dessous à travers l'analyse des dépenses opérationnelles sur les 3 Proceaf révèle cette évolution depuis 2003 sur les 3 phases successives du programme. L'accent mis dans le cadre du PROCEAF III sur la formation des enseignants et la qualité de l'enseignement reflète le National Education Strategic Plan (NESP) 2010 – 2015 et s'intègre bien dans le programme national « Teacher Education Program » (TEP) et les autres actions menées ici et là. Dans le même temps l'appui matériel sous forme d'infrastructures, d'équipements et de petites aides matérielles à des établissements scolaires, et sous forme de promotion d'activités péri et para scolaires, a significativement baissé au fil des programmes successifs (Cf. tableau).

Évolution de la stratégie d'intervention au regard de l'évolution des différentes dépenses d'intervention d'appui aux écoles et autres institutions dans le cadre du Proceaf

Type de dépenses	Code budgétaire MAEE	Proceaf I		Proceaf II		Proceaf III	
		Valeur en Euros	%	Valeur en Euros	%	Valeur en Euros	%
Investissement ³⁶ immobilier	1	795 757	90 %	109 446	43 %	181 436	25 %
Investissement technique	2	17 797	2 %	8 742	3 %	109 071	15 %
Fournitures et consommables	4	4 781	1%	2 928	1 %	75 100	10 %
Formation ³⁷	9	61 644	7 %	132 484	52 %	358 620	50 %

³⁶ Les investissements immobiliers et techniques, et fournitures et consommables correspondent à l'objectif N° 2

³⁷ Objectif 1 : « formation d'enseignants »

Budget activités³⁸		879 979	100 %	253 600	100 %	724 227	
Budget total		1 224 858		480 224		1115 570	

Le choix des domaines et axes d'intervention en relation avec les besoins observés et exprimés au niveau du terrain et dans les documents de politique et de stratégie générale ne pose pas de problèmes sérieux et ne nécessite pas de longues discussions. Ce premier constat, très général, basé sur l'analyse des (grands) axes ou domaines d'intervention du Proceaf à travers ses phases successives n'est pas suffisant bien entendu. Cette analyse de la stratégie d'intervention du Proceaf est approfondie dans les paragraphes suivants sur des questions plus précises et techniques et sur les méthodologies d'intervention suivies par les différents partenaires. Cette analyse se fait à deux niveaux ou sur deux dimensions suivant l'énoncé de la stratégie d'intervention du Proceaf III (Cf. encadré en début de chapitre III) :

- Dimension thématique et technique (...*les partenaires du PROCEAF ont donc décidé de concentrer leurs efforts sur quelques établissements cibles en mettant en œuvre un appui matériel et pédagogique adapté...*);
- Dimension institutionnelle et partenariale d'ouverture (notamment en direction du MOE ; ... *qui sera relayé au niveau du Ministère afghan de l'Éducation par un travail en étroite collaboration avec ses différents organes provinciaux...*) et d'intégration au secteur éducatif afghan.

IV.4 Dimension technique et thématique de la stratégie du Proceaf III

IV.4.1 Approche «établissement modèle» ou de référence

La *concentration des efforts sur des établissements cibles* évoqués dans l'énoncé de la stratégie fait référence à l'approche établissement modèle suivie (plus ou moins) par 3 partenaires du Proceaf III (Afrane, Afghanistan Libre et Ensemble Pour l'Afghanistan).

Tel qu'a pu l'observer l'évaluation, les avis sont partagés en Afghanistan sur la pertinence d'une telle approche. D'un côté nous avons des partisans notamment du côté du MOE et de l'administration locale (PED) même si le directeur provincial de l'éducation du Panshir mentionnait qu'il est plus intéressant /pertinent d'avoir un centre de formation, un daramalemin, ou un lycée professionnel provincial de référence qu'un « simple » établissement scolaire. Cet exemple pris par ce directeur n'est pas anodin. L'évaluation a noté que les TTC du Panshir et de Parwan qui forment les enseignants pour ces provinces n'avaient pas aujourd'hui de laboratoire de science alors que les établissements scolaires d'AFRANE et d'Afghanistan Libre dans ces mêmes provinces et lieux avaient des équipements de bonne qualité. Ce décalage pose question. Du côté des ONG et acteurs associatifs, de plus en plus de personnes pensent que le modèle a vécu et doit évoluer d'après les témoignages recueillis.

L'évaluation tente de dépasser la question de la pertinence du modèle et de se mettre sur le terrain de l'efficacité de l'approche à travers l'application concrète du concept d'écoles modèles et des résultats induits. AFRANE mentionne son souhait que « les écoles ainsi soutenues aient une influence positive sur les ETS environnants ». Le document de programme PROCEAF III mentionne de son côté : « *Nous misons sur une meilleure reconnaissance, par le Ministère afghan de l'Éducation, du travail effectué depuis des années dans ces écoles qui pourront devenir établissements de référence, et pourront, par exemple, servir de bases pour tester de nouvelles méthodes pédagogiques.* ». Mais force est de constater qu'il n'y a pas à ce jour au niveau des institutions afghanes et des ONG qui suivent ou soutiennent cette approche, de stratégie et d'initiatives concrètes pour valoriser dans une direction ou une autre l'expérience des établissements dits modèles et la diffuser localement à d'autres structures. Au début du Proceaf III, un comité de pilotage a évoqué la nécessité d'un rapprochement avec le SCAC et la Mission Laïque Française (membre de SL) (qui soutiennent les 2 lycées d'excellence Malalaï et Esteqlal de Kabul) d'une part, et le MOE d'autre part, pour

³⁸ Dépenses directes d'appui aux écoles soutenues par les partenaires Proceaf

évoquer la question de ces *écoles pilotes d'application*.³⁹ mais cela n'a pas été suivi de faits à cause semble t'il de réticences d'ordre politique de certains partenaires.

L'approche « établissements modèles » dans sa mise en œuvre sur le terrain (depuis au moins 2002 pour certains partenaires) aurait du s'accompagner d'efforts d'évaluation, de capitalisation et in fine de petites actions concrètes de transfert d'expérience vers d'autres établissements limitrophes aux écoles pilotes. Ces petites actions concrètes et pilotes ne nécessitent pas forcément l'implication du niveau central et politique, et par contre peuvent faciliter dans un deuxième temps les discussions « avec les décideurs » sur la base de ces expériences.

Les ONG du Proceaf adoptent un positionnement et une relation de partenariat d'égal à égal et constructive avec les établissements soutenus (même si cette collaboration pourrait être renforcée - Cf. bilan des activités). Néanmoins l'évaluation pense que l'assistance à des établissements scolaires de la part d'ONG sur des périodes longues de 8 à 10 ans (et en plus pour des établissements qui ne deviennent pas finalement des écoles d'application pour d'autres) crée forcément dans le temps des déviations et in fine n'est pas favorable à l'autonomisation de ces structures. Même si l'évaluation n'observe pas de phénomène de dépendance à proprement parler, elle note des frustrations de la part des établissements bénéficiaires (sur une aide qui n'est jamais suffisante !) et une tendance à l'attentisme et au manque d'initiatives qui fait dire aux évaluateurs que l'appui à ces établissements doit évoluer pour progressivement s'arrêter.

IV.4.2 Formation des enseignants et qualité de l'enseignement (en rapport à l'objectif 1 du PROCEAF III).

La formation d'enseignants est la seule vraie thématique dans le cadre du Proceaf III qui unit les 5 partenaires de terrain du collectif à travers les collaborations bilatérales et opérationnelles (évoquées dans le bilan des activités) et à travers l'intérêt ou besoin commun (potentiel car non réalisé encore dans les phases II et III) de partager les expériences et les outils pour mieux évoluer et améliorer la qualité des formations dispensées.

La formation d'enseignants reste aujourd'hui un besoin important en Afghanistan, une action très pertinente et un grand chantier pour l'ensemble des acteurs de l'éducation. La priorité fixée par le gouvernement afghan, face au constat évident du faible niveau de qualification des enseignants, très souvent titularisés sans diplôme, entraînant un niveau d'enseignement insuffisant, est la formation des enseignants.

Sur un plan général, l'évaluation note la pertinence et la cohérence de l'action des partenaires prestataires de formation et de la stratégie du PROCEAF III qui met un accent sur ce volet. Malgré ce constat les partenaires PROCEAF se posent des questions sur la pertinence, l'efficacité et l'impact de leur action dans ce domaine. Le niveau des enseignants dans les zones d'intervention évolue très vite⁴⁰ (grâce aux actions de formations et remise à niveau des ONG et du TEP, à l'arrivée de jeunes enseignants nouvellement formés, et à la poursuite des études des enseignants en poste (dans les daramalemin en cours d'après midi)), plus vite que l'offre de formation. D'autre part ces ONG prestataires doivent-elles encore mener des formations de type continue et qualifiante, et sur un mode ponctuel et spécifique, ou soutenir des institutions locales de formation (de type daramalemin) et des formateurs d'état afin d'assurer une meilleure harmonie et pérennité de la démarche de formation ? Le document de projet mentionne que « *les efforts des partenaires du PROCEAF porteront sur les enseignants en s'appuyant tout particulièrement sur les maîtres formateurs du Ministère qui représentent un vecteur de diffusion des formations mises en place extrêmement important* ». Dans la réalité des projets menés et des actions réalisées dans le domaine de la formation, seul SAB dans le volet sciences, et à un moindre niveau SSF, se sont investis dans ce champ de l'appui à des structures de formation locales. Les

³⁹ Extrait COPIL Mars 09 « MLF membre de SL et mobilisée par SCAC pour programme de formation dans deux lycées Esteklal et Malalāi. Esteklal - Malalāi: Principe des lycées d'excellence qui deviennent des écoles pilotes d'application. Même principe pour écoles d'Afghanistan Libre et Afrane qui ont vocation à être lycées pilotes d'application. Dans province, travailler avec des écoles d'application implique travailler avec centre de formation provinciaux. Cet angle d'approche pourrait faciliter accord MoE. »

⁴⁰ Lycée Tchelsetoun (Kabul EPA): 20 % des enseignants = Bac + 4; 50 % (70 % en 2011) = bac + 2 et 30 % (10 % en 2011) = Bac / Lycée Hora Djalali (Tcharikar, Afrance) : 49 % enseignants = Bac + 4 ; 44 % = Bac + 2 et 7 % = Bac / Lycée Zuleikha (Kabul SSF et Afrane) : 33 % = Bac + 4 et 66 % (33 % qualifiés et 33 % bacheliers TTC) = Bac + 2

difficultés de SAB à mener des activités de qualité au niveau des TTC /daramalemins, comme le mentionne le rapport d'évaluation dans le bilan des activités, révèlent l'exigence d'une telle démarche.

Le problème d'évolution de l'offre de formation et d'adaptation du niveau et type de formations (et outils pédagogiques associés) à l'évolution rapide des compétences et de la qualification des enseignants (et à un moindre niveau des cursus et manuels scolaires), et aux autres actions et programmes étatiques (TEP) ou associatifs est notable chez certains prestataires. Cette évolution se bute pour ces petites ou moyennes ONG à la capacité de leur département pédagogique et de leurs formateurs en interne, et à leurs moyens financiers d'investissement dans cette évolution notamment par du renforcement de capacités. Conscient de ses limites, AFRANE ne s'est pas ainsi engagé dans la formation d'enseignants dans les niveaux au dessus de la 9^{ème} classe (niveaux 10, 11 et 12 au lycée), et qui plus dans la formation de formateurs dans TTC (niveaux 13 et 14).

L'évaluation conclue que l'offre de formation des enseignants des (ou certaines) ONG du PROCEAF doit évoluer, mais reconnaît dans le même temps que la question est complexe, et les solutions peu évidentes en rapport à un contexte institutionnel complexe et instable, et à un déficit de capacités et de sources de financement. Le Proceaf III a proposé des actions collectives comme : la formation de formateurs (des ONG partenaires), des échanges pédagogiques, et des démarches en direction du Ministère de l'éducation⁴¹ qui n'ont jamais été menées finalement. Le cadre de financement et de concertation permis par le PROCEAF aurait pu et du permettre aux ONG sur ce volet « formation des enseignants » de se renforcer et d'évoluer dans leur action de formation.

IV.4.3 Diversité et complémentarité des stratégies et expertises dans le Proceaf III

La première partie de ce chapitre, et notamment le tableau du paragraphe IV.2, met en lumière les différences notables dans la méthodologie d'intervention entre les ONG partenaires du PROCEAF. L'évaluation pense que la diversité des approches suivies et des expertises apportées par les différents partenaires est source potentielle de complémentarité dans le cadre du Proceaf. Le tableau souligne notamment la différence entre l'approche thématique SAB (et SSF) et l'approche des autres partenaires suivant une entrée « locale » et établissement. Des partenaires comme EPA et AL n'ont pas l'expertise technique ou pédagogique et les capacités humaines pour certains services ou activités qu'ils souhaitent offrir à « leurs » écoles. C'est ce qui s'est fait dans le cadre du PROCEAF II et III avec les formations d'enseignants offertes par AFRANE, SAB et SSF. Dans le sens inverse l'ancrage très local des associations AL, EPA et Afrane dans leurs zones d'interventions à travers l'appui continu à des établissements scolaires offre potentiellement aux autres partenaires⁴² une compréhension du contexte spécifique et des moyens humains pour un possible accompagnement pédagogique des enseignants formés et un suivi institutionnel des écoles bénéficiaires... ?

L'évaluation juge en final que la complémentarité à travers la recherche de la mutualisation de moyens et de services (et même de simples partages d'expériences) est nettement sous valorisée dans le cadre du Proceaf III. Il n'y a pas assez, dans le cadre de la construction du programme, de recherche de « convergence stratégique » sur un plan thématique et géographique entre les partenaires, et d'élaboration de projets en partenariat (et non des simples projets individuels dans lesquels on fait appel aux partenaires comme prestataire).

IV.4.4 La spécialisation thématique et la professionnalisation « technique »

Dans les provinces, zones et établissements actuels d'intervention des partenaires du PROCEAF, il y a une évolution sensible des besoins. Les besoins sont aujourd'hui plus précis et techniques comme la formation des enseignants ou l'équipement de bibliothèques, de salles informatiques ou de laboratoires. L'évolution très favorable de la performance des écoles et des compétences du corps enseignant nécessite d'offrir des prestations de qualité dans ces domaines spécifiques sur des créneaux et thématiques non couverts aujourd'hui par les acteurs et programmes en cours. Dans le domaine de l'éducation conventionnelle en

⁴¹ Les COPIL en première année de Proceaf III évoquent cette nécessité de rapprochement et de discussion avec le MOE sur la question des formations des enseignants mais finalement aucun contact formel sera obtenu avec le MOE dans la mise en oeuvre du MOE.

⁴² Par exemple SAB dans le cadre de son programme de formation en sciences dans 10 provinces et une multitude d'écoles scolaires

Afghanistan, au regard de l'évolution des besoins et du contexte institutionnel, une certaine spécialisation et professionnalisation semblent nécessaires. C'est l'orientation stratégique prise par les ONG partenaires SAB et SSF. Cette orientation semble difficilement compatible avec une approche « généraliste » de couverture globale des besoins des établissements ciblés. Pour ces structures associatives limitées dans leurs capacités, il est difficile d'être compétent et offrir un service de qualité dans tous les domaines et thématiques qui s'offrent aux ONG pour appuyer le secteur éducatif local et notamment les établissements scolaires.⁴³

D'autre part l'évaluation pense que la spécialisation et la professionnalisation représentent un intérêt voire une nécessité en terme de communication et de fundraising, en considérant de façon générale l'évolution du contexte et des financements. Se placer sur des « créneaux porteurs » et montrer sa plus value dans certains domaines seront peut être une nécessité d'évolution sur un plan stratégique pour permettre à ces ONG de continuer à exister et à agir demain.

Si la spécialisation thématique est évoquée ici au niveau des stratégies individuelles de chaque ONG, la question se pose aussi selon l'évaluation sur la stratégie du Proceaf en tant que programme concerté et inter associatif. La dispersion thématique (et géographique) actuelle avec un (grand) domaine d'intervention (formation d'enseignants - cf. paragraphe précédent) et de nombreux et divers sous domaines d'interventions ou activités nuit à la cohérence et à l'efficacité du programme, et au travail de concertation.

IV.4.5 Renforcement de capacité en interne des ONG et activités de capitalisation et d'amélioration des pratiques

Le renforcement de capacités n'est pas un objectif du Proceaf en tant que tel. Néanmoins l'action globale d'amélioration des capacités et performances des ONG partenaires, au niveau de leurs structures terrain, tant au niveau technique (*Professionnalisation « technique »* dans le secteur d'intervention = éducation) qu'au niveau administratif et gestion (gestion de projet – Cf. partie ou chapitre qui concerne la gouvernance, la coordination et la gestion) s'inscrit bien dans une démarche concertée d'un Programme Inter Associatif (PIA) comme le Proceaf. Une telle action est pertinente car les capacités des petites et moyennes ONG qui composent le Proceaf sont limitées comme le mentionne l'évaluation dans ce rapport. On observe souvent que les petites et moyennes sont réticentes à investir dans leurs capacités voulant maximiser les fonds pour le terrain et les bénéficiaires. On note d'autre part la difficulté de ces mêmes ONG à analyser leurs besoins en interne et définir une véritable stratégie et plan de renforcement de capacités.

En quoi le Proceaf III a répondu aux besoins en interne de ses membres ? Sur le plan administratif et gestion de projet, les partenaires via le comité de pilotage avaient des velléités de mener un programme à part entière de formation des cadres afghans. Le problème de la définition du contenu de ce programme et de son financement (non prévu dans le budget initial) a fait avorter le projet. Hors Proceaf et individuellement, les ONG ont bénéficié d'une ou deux sessions de formation du Groupe URD à Kabul. Au niveau « technique », comme le révèle l'évaluation, les choses en sont restées au niveau des souhaits exprimés dans les comités parisiens ou dans les réunions de Kabul. Les ateliers thématiques prévus dans les réunions de Kaboul n'ont pas vu le jour. Et in fine il n'y a pas eu véritablement d'initiatives collectives d'échanges d'expériences, de capitalisation, de réflexion prospective, de construction en commun d'outils malgré les besoins ou le potentiel.

IV.5 Démarche institutionnelle et partenariale

Le PROCEAF a pour but de dynamiser la démarche institutionnelle et partenariale des partenaires terrain dans la recherche d'une meilleure intégration dans le système éducatif national, de relations fructueuses avec les institutions afghanes, notamment le Ministère de l'éducation, et de nouveaux partenariats avec des acteurs majeurs dans l'éducation en Afghanistan (les bailleurs multilatéraux, les coopérations bilatérales, et les ONG internationales notamment anglo-saxons). Rassembler les forces et les expériences de ces « petites » ONG qui œuvrent dans le cadre du PROCEAF devait leur permettre d'exister sur un plan institutionnel devant les institutions afghanes et les grands acteurs du secteur. Cela est resté au niveau des

⁴³ Si l'ONG décide de décaler son Action vers des nouvelles zones ou établissements où les besoins sont rudimentaires (de l'ordre de l'urgence), cette spécialisation et technicité ne sont plus (aussi) nécessaires.

intentions comme l'a révélé le rapport d'évaluation précédemment. Les divergences et le manque de consensus sur des questions délicates souvent d'ordre politique ou idéologique (qui opposent plus qu'elles ne rassemblent), le manque de maturité et capacité de certains partenaires, le manque d'un véritable projet en commun (sur cette dimension institutionnelle et partenariale), et la faiblesse de la coordination terrain sont les principales causes de l'incapacité du Proceaf et de ses membres à faire ce travail en commun d'ouverture et de « concertation externe ». D'après l'évaluation, les « causes des causes » sont une démarche institutionnelle et partenariale choisie par la nature « concertée » et « inter associatif » (comme instrument de financement français avec un certain nombre de principes ou objectifs), et impulsée par le coordinateur Solidarités Laïque. Mais ce choix apparaît avant tout comme subi par la plupart des autres partenaires du Proceaf qui sont craintifs sur ces questions institutionnelles et n'ont pas de véritable volonté de les traiter collectivement du fait de leurs divergences d'opinion et de leurs différences de positionnement stratégique.

En final l'évaluation constate que les ONG partenaires du PROCEAF restent très isolées sur un plan institutionnel et manquent à travers le PROCEAF une occasion d'ouverture et d'intégration, condition importante de leur évolution et peut être de leur survie. Une exception à ce constat général est à faire pour SAB dont la dynamique institutionnelle et partenariale est forte sans que cela profite au PROCEAF et aux autres membres.

IV.5.1 Relation et collaboration avec le Ministère de l'éducation

L'évaluation juge que les partenaires terrain du PROCEAF ont des relations à minima avec le MOE aux niveaux central et provincial dans le but de faciliter ou permettre leurs actions et rendre compte après coup. En soi c'est bien mais largement insuffisant dans le contexte actuel. Il y a nécessité d'un dialogue et d'une concertation avancée avec des institutions qui sont en charge de coordonner les efforts éducatifs au niveau national et local comme l'indiquait un personnel de terrain rencontré pendant l'évaluation: « *On ne peut pas ignorer les institutions et rester isolé sur un plan institutionnel dans notre action.* ». Bien entendu ce dialogue et cette concertation doivent se faire dans une certaine prudence et étape par étape au vu de la capacité des structures étatiques en place et d'intérêts divergents qu'elles ou leurs représentants peuvent avoir par rapport à ceux des ONG.

A l'image de ce que le document Proceaf III dit quand il parle « étroite collaboration avec ses différents organes provinciaux », l'évaluation pense que la Direction Provinciale de l'éducation (PED), et les centres de formation et autres structures éducatives provinciales, doivent être un partenaire clé des ONG au niveau du terrain dans le travail de mise en œuvre mais aussi de programmation. Le niveau provincial apparaît au vu de l'évaluation comme un niveau intermédiaire intéressant sur un plan stratégique entre le niveau national et central de Kabul et le niveau « micro local » de l'action limitée à une structure particulière. La concertation d'ordre stratégique et opérationnel entre les acteurs du secteur éducatif de la province autour de la direction provinciale de l'éducation est indispensable. Dans la réalité cette structure provinciale est souvent très administrative ou bureaucratique dans son fonctionnement et joue un rôle de contrôle et de coordination simplifiée sans que cela mène vers des efforts de réflexion, d'harmonisation et de programmation en commun. La centralisation de l'Etat afghan et des instances étatiques est un réel problème et on note facilement un vide important entre le niveau central⁴⁴ et provincial. Malgré ces constats et difficultés, il y a selon l'évaluation un potentiel et une nécessité à collaborer avec ces structures provinciales.

IV.5.2 Lien et collaboration avec le dispositif français en éducation en Afghanistan

Il faut savoir tout d'abord que la coopération française en Afghanistan en matière d'éducation n'est pas seulement un bailleur en appui à des ONG individuelles ou au Proceaf. Elle est aussi active en direct avec un certain nombre d'actions et de programmes (Appui aux Lycées Esteqlal et Malalaï et Soutien à l'Enseignement du Français en Afghanistan) mises en œuvre par le SCAC Kaboul, responsable de la coordination de l'aide française dans le secteur éducatif⁴⁵. Le lien opérationnel n'est pas évident entre le PROCEAF et les programmes éducatifs de la coopération française. Les programmes ALEM et SEFA se concentrent principalement sur l'enseignement supérieur, l'enseignement du français et une action à Kabul. De ce fait il est difficile d'envisager des collaborations opérationnelles.. Néanmoins des échanges

⁴⁴ According to a UN education specialist, Kabul is like "an island", its bureaucrats unaware of what really happens in the provinces...

⁴⁵ ... alors que le bureau AFD Kaboul a la responsabilité d'autres secteurs de l'aide comme l'agriculture, la santé...

d'expérience et de pratiques⁴⁶ entre ces programmes respectifs sur certains aspects du travail de terrain et de la relation avec les institutions afghanes auraient certainement apportés des enseignements réciproques intéressants. D'autre part, en tant qu'ONG ou petit collectif comme le PROCEAF, il est difficile d'exister devant les institutions étatiques et les grands acteurs de l'aide présent à Kaboul. S'appuyer sur la coopération française en matière d'éducation en Afghanistan et les programmes existants aurait sans doute permis de faciliter les démarches institutionnelles auprès du ministère de l'éducation que le PROCEAF souhaitait développer.

En final l'évaluation note un manque de contacts, d'échanges et de concertation entre le SCAC et le Proceaf, et entre les responsables des programmes ALEM et SEFA et les responsables terrain des ONG du PROCEAF III. Les intentions au départ (« *des contacts ont d'ores et déjà été pris avec l'Ambassade de France pour établir une collaboration étroite avec les membres du PROCEAF III.*») et les souhaits exprimés dans les comités de pilotage ou les réunions de Kaboul n'ont pas été suivis à cause principalement (du côté du Proceaf) de la faiblesse de la coordination terrain.

IV.5.3 Diversification des sources de financement et recherche de financements locaux

Cette « ouverture » extérieure du Proceaf et de ses membres au niveau du terrain peut prendre d'autres directions ou formes et suivant d'autres intérêts. L'évaluation évoque ici la recherche de financements locaux/ déconcentrés disponibles à Kaboul via les coopérations bilatérales et les institutions afghanes. Un représentant de l'AFD à Kaboul indiquait pendant la mission d'évaluation que le budget de l'aide internationale en Afghanistan allait probablement évoluer dans ses proportions entre le budget alloué à l'état (20 % de « core budget » actuellement) et le budget extérieur (80 % « external budget ») en faveur de plus d'argent pour l'état afghan. La France et les autres états auraient dans ce cas moins d'argent pour subventionner les ONG. Par contre les ministères et institutions afghanes rechercheraient sans doute plus que maintenant de partenaires associatifs pour mettre en œuvre des actions sur le terrain. Cette évolution « négative » (pour les ONG) et d'autres possibles représentent un risque pour le financement des ONG et une nécessité pour elle d'évoluer dans leurs modes de fonctionnement et financement. De façon générale on observe la difficulté des ONG françaises à se positionner sur ces mécanismes et types de financement qui sont plus contraignants que les financements libres comme les financements coopération française.

IV.6 Conclusion

Le PROCEAF n'a pas un cadre d'intervention précis avec une stratégie claire mais est la somme de projets individuels de 5 partenaires terrain ayant des stratégies, des zones d'interventions, et des activités différentes. Le PROCEAF représente un espace de financement et de concertation.

En ce sens il se positionne différemment d'un consortium d'ONG, pour lequel il y a une stratégie unique, des axes d'intervention bien définis et une bonne intégration d'ordre sectoriel, thématique ou géographique entre les partenaires d'exécution. Le cadre du programme ou du consortium est défini au préalable et précisément sur la base de principes et de directives fixées (en interne ou par le bailleur), les partenaires intéressés s'y positionnent et s'y proposent un rôle et des responsabilités institutionnelles et opérationnelles précises.

Dans le cas du PROCEAF, c'est l'inverse. Les ONG se positionnent et proposent leurs projets, et on fixe ensuite le cadre du programme en ajoutant un volet « concertation » pour lui donner son caractère « concerté et inter associatif ». Ce choix est d'une certaine façon compréhensible en considérant la grande différence des acteurs en présence au niveau de leurs stratégies et actions terrain et de leur expérience limitée en matière de partenariat. L'évaluation pense que le programme PROCEAF III ainsi construit aurait pu mener vers une certaine réussite en terme de concertation avec un mécanisme de coordination et de gestion approprié et avec un engagement fort de tous les partenaires. Dans l'*espace de financement et de concertation* proposé par le PROCEAF, l'appât du financement est largement dominant dans l'esprit des associations au détriment de la concertation. Il y a déséquilibre entre le financement et la concertation. Il semble que dans le cas du PROCEAF, la réalisation d'activités quelles qu'elles soient est le gâteau et la

⁴⁶ Il avait été notamment question dans le cadre des comités de pilotage d'un rapprochement avec le SCAC et le programme ALEM sur le sujet des écoles de référence ou écoles pilotes d'application.

concertation la ceriseL'analyse de certaines personnes qui suivent le Proceaf depuis ses débuts dénonce cet erreur originel dans le positionnement de ce programme inter associatif avec la concertation vécue comme condition sine qua none au financement et comme imposé de l'extérieur et non construit de l'intérieur. Les partenaires n'ont jamais réussi semble t'il à travers les phases successives à mettre au niveau des intentions et volontés de chacun la concertation devant ou au moins au même niveau.

Ceci dit, la question de la stratégie générale ou de non stratégie se pose en matière de pertinence et d'efficacité. Ce choix de structuration du programme tel que décrit juste plus haut mène selon l'évaluation vers une trop grande **dispersion géographique et thématique** qui nuit à la cohérence et à l'efficacité des activités entreprises, n'encadre pas suffisamment le travail de concertation, et ne facilite pas une communication et une visibilité vers l'extérieur. Les champs d'intervention sont trop vastes (en général) et trop distants (entre les partenaires) en rapport aux moyens financiers limités du Proceaf, au nombre de partenaires et à la volonté d'une démarche collective. Il y a nécessité d'avoir des projets (individualisés – de chaque partenaire) mieux cernés et mieux intégrés les uns aux autres en cohérence avec les zones de convergence ou les points d'intérêts communs aux différents partenaires. La construction du projet de formation en sciences proposée par SAB dans le cadre du PROCEAF, en mettant en relief le rôle des autres partenaires, répond selon l'évaluation à cette nécessité exprimée plus haut... même si la réalisation de ce même projet a pêché ensuite dans l'effort de concertation et d'intégration.

V CONCLUSIONS

V.1 Réponses aux questions évaluatives

L'évaluation prend l'occasion de la conclusion pour répondre aux questions évaluatives qu'elle a posé dans la note de cadrage, et qui sont censées répondre aux attentes nombreuses et variées des parties prenantes dans le PROCEAF III.

Sur le bilan des activités :

1) *Sur quelle base les activités d'amélioration de la qualité de l'enseignement prévues dans le cadre du PROCEAF III ont été, dans leur contenu et mode d'exécution, définies en détail pendant la mise en œuvre, et validées avec les institutions et personnes bénéficiaires et l'administration locale (ou le ministère) ? Qu'en est-il en final de la pertinence et de la cohérence de ces activités au regard des besoins des élèves et des établissements, et des actions entreprises par d'autres acteurs ou programmes ?*

- L'objectif N°1 dédié à la formation d'enseignants et de formateurs et mis en place par trois partenaires du PROCEAF est de façon globale jugé comme pertinent par rapport aux besoins des établissements sur le terrain et cohérent par rapport à l'offre de formation du ministère ou d'autres acteurs. Les matières proposées représentent des besoins très importants tels qu'exprimés par les écoles rencontrées. La pertinence est plus problématique sur la question du mode d'exécution des activités de formation. L'approche suivie par les partenaires est souvent trop systématique sans un effort suffisant en amont d'implication des institutions bénéficiaires pour évaluer précisément le besoin et la demande, et d'adaptation du niveau des formations (et des formateurs) à l'évolution rapide et positive du niveau des enseignants. L'évaluation note l'absence d'échanges de pratiques et d'expériences entre les partenaires concernés. Ce manque de dialogue et de réflexion commune est préjudiciable. Cela aiderait à la nécessaire remise en cause et évolution de l'offre de formation de ces ONG.

- L'objectif N°2 autour d'activités nombreuses et variées de soutien (hors formation d'enseignants) aux écoles met en avant l'achat d'équipements dans le domaine des sciences (laboratoires), de l'informatique (salles informatiques), de bibliothèque et de sport (installation sportive) très pertinent par rapport aux besoins. Les établissements soutenus par les ONG partenaires du PROCEAF souvent depuis plusieurs années ne sont pas les plus vulnérables en comparaison à leurs voisins. L'approche « écoles modèle » suivie par certaines ONG partenaires du PROCEAF pose question pour cela d'autant que ces ONG ne valorisent pas les méthodes et compétences avancées de ces établissements suivant une stratégie bien définie et une action concrète.

- L'objectif N°3 autour d'activités transversales et collectives dans une optique générale d'amélioration de la qualité du travail dans l'éducation des ONG partenaires (dans la mutualisation des compétences et des expériences et le rapprochement des institutions afghanes et d'autres acteurs du secteur) est très pertinent. Les besoins et opportunités sont très importants qui sont bien mis en valeur dans l'expérience du Proceaf III. Le problème se pose dans l'opérationnalisation et l'exécution de cet objectif.

2) *Quel est le niveau d'exécution, quantitativement et qualitativement, des activités par partenaire ? Quel est le niveau de satisfaction des institutions et des personnes bénéficiaires directs ?*

- Par rapport à l'objectif N°1, l'évaluation note tout d'abord un bilan quantitatif très positif au niveau des formations dispensées et des enseignants bénéficiaires. Les formations dispensées par les 3 ONG du PROCEAF III prestataires de formation sont de qualité selon la satisfaction affichée par les établissements et les enseignants bénéficiaires. Ces derniers apprécient notamment leur côté pratique et la double dimension académique et pédagogique associée à l'utilisation de matériels et méthodes avancés. L'évaluation constate que certains enseignants ou formateurs profitent peu du fait d'un niveau de formation inadapté à leur propre connaissance et niveau. Ces actions de formation sont un peu trop répétitives dans certains établissements et la sélection des bénéficiaires sans contrôle suffisant des ONG ne touche pas forcément les enseignants qui en ont le plus besoin. La situation est très variable suivant les prestataires de formation, les types de formation

et les établissements bénéficiaires. L'évaluation renvoie le lecteur au tableau du chapitre 1 pour une analyse plus fine.

- Par rapport à l'objectif N°2, les nombreuses activités sont réalisées avec sérieux et qualité par les différents partenaires. On note néanmoins de façon générale au niveau de l'action liée aux équipements des écoles un souci de méthodologie d'intervention avec un déficit dans le travail d'implication des structures bénéficiaires en amont et d'analyse des moyens nécessaires, et dans le suivi post réalisation pour l'optimisation et la pérennisation de ces équipements. La formation de personnel spécialisé et ces activités d'équipement ne sont pas toujours bien pensées ou prévues entre elles.

- Concernant l'objectif N°3, « espace programmatique » spécifique créé pour la concertation au sein du PROCEAF III, on note les collaborations bilatérales entre les partenaires dans le cadre de la formation d'enseignants, basé sur des prestations de services, mais pas véritablement d'actions transversales et collectives. Les raisons principales sont : des objectifs imprécis et un manque de consensus entre les partenaires et de volonté politique de certains ; un déficit d'opérationnalisation (pas de budget, pas de planning, pas de responsabilités...); au niveau du terrain, faiblesse de la coordination opérationnelle (en charge de l'animation de ce volet /objectif) et manque de disponibilité et d'appropriation des équipes (malgré la bonne volonté).

- 3) *Quels en sont les acquis à long terme ? En quoi ces acquis se traduisent concrètement en terme d'amélioration de la qualité de l'enseignement et de l'environnement scolaire ? Comment cela est perçu par les élèves, en tant que bénéficiaires finaux ?*

Les établissements bénéficiaires des multiples actions des ONG dans une approche globale et dans la durée sont dotés d'infrastructures et d'équipements largement au dessus de la moyenne nationale. Les compétences des enseignants et les méthodes d'enseignement sont jugées comme supérieures aux autres écoles sans que l'évaluation et les ONG, avec leur système de suivi évaluation interne, puissent le démontrer et l'analyser plus finement. Les élèves rencontrés dans le cadre de l'évaluation, notamment les jeunes filles, ont partagé leur joie et enthousiasme d'accéder à l'école et à l'éducation. Tout en étant très satisfaits des améliorations de leurs établissements en comparaison avec le passé, ils n'en sont pas moins en attente d'autres progrès notamment dans le domaine des infrastructures et du nombre d'enseignants afin d'augmenter le temps d'apprentissage dans la journée.

- 4) *Quels mécanismes de suivi du déroulement des activités et d'analyse de leurs effets ont été mis en place par les partenaires, et avec quel niveau de réussite ?*

L'évaluation constate que la démarche et les outils de suivi évaluation de type technique ou pédagogique sont en place au niveau des partenaires PROCEAF, prestataires de formation. C'est un progrès sensible. La démarche est néanmoins relativement récente et apparaît encore frustrante au regard de l'évaluation qui regrette notamment le manque d'exploitation et de diffusion des résultats et des efforts de suivi évaluation faits. SAB est le seul partenaire à donner des éléments dans ses rapports d'activité. Les tests pré et post formation développés ne semblent pas totalement pertinents pour une analyse objective et exhaustive des connaissances et pratiques des enseignants. D'autre part ces tests reposent majoritairement sur le contenu des formations et moins sur les pratiques réelles des enseignants. Un des partenaires, AFRANE, a entrepris une analyse au niveau des élèves par un système de test au démarrage et en fin d'année scolaire. Le manque de recul sur l'utilisation de ce type d'analyse ne permet pas de s'exprimer fermement sur leur pertinence. L'évaluation note en final la grande difficulté de ce suivi évaluation, le manque de compétences en interne et au niveau du terrain pour concevoir et développer ses mécanismes et outils et la non contribution du Proceaf III en tant que démarche collective à cet effort.

Sur le dispositif de gouvernance et de coordination du PROCEAF III :

- 5) *En quoi le dispositif collectif du PROCEAF III (à travers son évolution depuis le PROCEAF I) répond aux besoins ou exigences de bonne gestion d'un projet pluri acteurs, aux attentes des associations partenaires, et apporte-t-il une plus value en terme de mutualisation des ressources, de valorisation des spécificités et des compétences réciproques, d'intégration dans le secteur éducatif afghan et de réalisation d'actions collectives en vue d'une plus grande efficacité et efficience de l'Action ?*

L'analyse sur la gouvernance, coordination et gestion de ce programme inter associatif n'est pas évidente car la question est complexe. Tant par l'expérience du coordinateur Solidarité Laïque que du mode de gouvernance des PIA, les membres du Proceaf ont opté à partir du début de la phase II pour un système de gouvernance et de coordination collégial basé sur la concertation et le consensus et reposant sur une instance décisionnelle et politique qu'est le comité de pilotage. L'évaluation ne remet pas en cause globalement ce système choisi par les membres du Proceaf mais insiste plus bas sur ses risques et exigences. Les multiples et divers dysfonctionnements et problèmes du dispositif Proceaf évoqués ci-dessous, en témoignent:

- Certaines règles et procédures sont jugées imprécises et inadaptées. Elles engendrent des problèmes d'efficacité du dispositif et d'équité entre les partenaires entraînant des incompréhensions, tensions et sentiments d'injustice ;
- Responsabilité collective ou responsabilité individuelle ? L'évaluation note qu'un certain nombre de responsabilités et fonctions essentielles dans le cas du Proceaf sont sous la coupe générale du comité de pilotage menant à des problèmes de leadership et responsabilité ;
- La responsabilité du coordinateur SL dans son rôle d'administrateur générale est claire. Par contre son rôle dans la coordination et l'animation des activités transversales/ collectives est par contre imprécis et il semble que le comité de pilotage à travers ses membres ne souhaite pas étendre la zone d'action du coordinateur.
- Le rôle et la responsabilité individuelle de tous les membres (pas seulement le coordinateur) du comité de pilotage (et du comité opérationnel) sont mal ou pas définis, et mal comprises. Et cela est nécessaire pour renforcer leur engagement « politique » dans le collectif et leur implication pratique dans la programmation et mise en œuvre du Proceaf ;
- La coordination est un point faible dans le fonctionnement actuel du Proceaf ; en lien avec le point 3 il y a un problème de responsabilité individuelle et de leader sur la question de coordination et animation opérationnelle. La coordination terrain n'est pas légitimée dans le système actuel, manque de moyens humains et n'est pas impulsée par des orientations et des directives précises depuis Paris et le comité de pilotage.
- La volonté des membres et la confiance mutuelle pour œuvrer positivement et activement pour le collectif et une réelle concertation sont des conditions essentielles dans un tel programme et dans un système de gouvernance basée sur la collégialité. Et l'évaluation constate que ces conditions ne sont pas réunies aujourd'hui. La question du choix /éligibilité des partenaires se posent de façon ardue dans le Proceaf ;
- La capacité des membres au niveau de leurs structures et de leurs moyens humains tant au niveau des sièges que du terrain est aussi un sérieux frein dans le cas du Proceaf. Le manque et le turnover des moyens humains et les problèmes d'organisation des équipes sur le terrain font que les personnes ressources sont à flux tendu et ne peuvent pas dégager un temps suffisant pour la coordination et la concertation.

Une bonne programmation et un lancement efficace du programme auraient permis d'atténuer fortement les problèmes listés plus haut. L'évaluation révèle dans ce rapport les défaillances collectives du comité de pilotage dans cette phase de même que la responsabilité particulière du coordinateur. Le projet a été construit sans réelle concertation préalable et construction collective. L'expertise de SL et l'expérience du Proceaf II sont sous utilisées dans la révision du système de gouvernance et de coordination, l'élaboration d'une stratégie d'intervention, et la construction du programme phase III. Un cadre extrêmement précis et adapté est nécessaire dans le cas d'un système de fonctionnement collégial voulu par les membres du Proceaf.

6) *Quel est le niveau d'implication des différentes associations et cela correspond-il aux rôles et responsabilités attribués ?*

2 aspects différents sont en jeu sur la question des implications des acteurs du Proceaf : 1) leur volonté, maturité et capacité à intégrer une démarche partenariale et institutionnelle ; 2) le système de gouvernance et de coordination à travers ses instances, règles et procédures qui facilitent ou freinent la participation.

Au niveau du coordinateur Solidarité Laïque :

Suivant l'accord cadre général et le règlement intérieur, le rôle de Solidarité Laïque en tant que chef de file du PROCEAF III se situe principalement dans l'administration générale du cofinancement et du collectif. L'évaluation juge que dans ce rôle d'administrateur général du Proceaf les choses sont claires sur les responsabilités de SL, et que l'ONG répond présent sur ces obligations et engagements là. Le rôle et des responsabilités de SL dans les domaines de la coordination et l'animation plus opérationnelle du Proceaf ne sont pas assez précis et forts.

Le rôle et la responsabilité de Solidarité Laïque sont délicats comme il est souvent le cas dans ce type de fonction au sein d'un consortium ou d'un programme pluri-acteurs. La situation de frustration vécue par SL en tant qu'institution et démotivation des 3 coordinateurs qui se sont succédés à ces postes depuis plus de deux ans est importante et indique la profondeur des dysfonctionnements et des problèmes au sein du Proceaf III dans la démarche collective. Malgré la responsabilité collective voulue par le système de gouvernance, la responsabilité individuelle du coordinateur dans son rôle important et particulier est engagée dans ce projet. Et cette responsabilité selon l'évaluation est surtout engagée dans la phase d'adaptation du système de gouvernance et de coordination et de programmation du Proceaf III, à la fin du Proceaf II et avant le démarrage du nouveau. Son expertise et sa capacité de facilitation ont manqué à ce moment là pour entraîner une véritable concertation initiale et construction collective.

Au niveau des autres membres et partenaires :

L'implication des 5 partenaires opérationnels dans le Proceaf III est variable selon les associations. De façon générale l'évaluation pense que leur engagement politique et leur participation pratique (notamment les ONG qui font partie du comité de pilotage et sont décideurs comme SL) dans le travail de coordination et de concertation ne sont pas suffisants et pas assez proactives. Certaines associations apparaissent en retrait par manque de capacités ou d'intérêts et d'autres semblent mettre des freins aux initiatives plutôt que de tirer la démarche collective vers le haut.

Le rôle et la responsabilité individuelle de tous les membres (pas seulement le coordinateur) du comité de pilotage (et du comité opérationnel) doivent être mieux définis et compris. La question du choix des partenaires dans le cadre du PROCEAF doit être aussi posée dans la perspective d'une suite à ce programme inter associatif. Être partenaire du PROCEAF n'est pas un droit inaltérable acquis à un certain moment grâce à certaines circonstances. Au contraire ce choix doit être fait sur une base rationnelle qui oblige les partenaires potentiels à démontrer leur volonté et leur capacité à prendre part à la dynamique inter-associative.

- 7) *Les procédures et outils élaborés et mis en place pour le pilotage et le suivi évaluation du programme sont-ils complets, efficaces et bien utilisés... ?*

La culture et l'expertise des partenaires sur les mécanismes et outils de gestion de projet comme le suivi évaluation sont indéniablement faibles. L'engagement dans des financements publics comme ceux de la Commission Européenne ou de la France contraint ces ONG à évoluer vers ce genre de pratiques et à les intégrer dans leur quotidien. L'émergence d'outils et de démarches de suivi et d'évaluation est récente mais indéniable. On voit apparaître des actions de suivi évaluation technique ou pédagogique comme l'indique le premier chapitre de ce rapport. Ce développement de procédures et d'outils d'évaluation reste aux yeux des évaluateurs frustré et nettement perfectible. Les rapports d'activités se cantonnent trop aux réalisations sans montrer les effets des actions. Si un travail de suivi évaluation est fait, il convient de l'exploiter et de le valoriser dans la communication extérieure aux autres partenaires et au bailleur. Il est dommage enfin que cet effort complexe et délicat de suivi évaluation n'ait pas été mené de façon collective dans un partage des pratiques actuelles et le développement en commun de nouveaux outils et procédures, comme cela a été prévu dans le projet au départ et dans les discussions dans les comités de gestion ou réunions de terrain.

- 8) *Quel est le niveau de coordination et de concertation entre les partenaires d'exécution du programme ? Comment renforcer la dynamique collective qui valorise mieux les compétences et les moyens de chaque association et qui donne plus de poids aux actions collectives ?*

La réponse à cette question d'évaluation a été déjà en partie faite dans les questions 5 et 6 précédentes. Les efforts de réunions et d'échanges entre les membres au niveau du terrain et de Paris sont indéniablement faits mais force est de constater qu'ils sont infructueux en terme de résultats tangibles d'actions concrètes et collectives au niveau du terrain et au profit du système éducatif afghan. La coordination parisienne est sensiblement paralysée par de nombreux désaccords, ressentiments, défiances en tout genre entre les associations et personnes. La coordination terrain est moins bloquée par rapport à cela mais manque de moyens, de mandat et de direction précise, ce qui fait qu'en final les réunions se limitent trop à un échange d'informations et à l'évocation vague d'idées ou d'initiatives sans concrétisation.

9) *Quel est le bilan de ce programme inter associatif ? Quelle plus value et quelles perspectives pour améliorer l'efficacité et l'efficience du programme et des actions entreprises ?*

Le bilan du programme inter associatif PROCEAF III sur la dynamique collective est en final très faible tel que le révèle cette évaluation et comme le reconnaissent les membres. La déception et la frustration de l'ensemble des membres sont importantes comme l'ont exprimé pendant l'évaluation les personnes au niveau des sièges et du terrain. Les doutes sont nombreux, et le scepticisme est tangible. À part les collaborations bilatérales observées sur le volet formation, il n'y a pas de résultats tangibles en terme de concertation au niveau du terrain tant en interne qu'en externe (auprès des principaux acteurs du secteur éducatif comme le ministère de l'éducation). La concertation est trop guidée par l'appât du financement et n'est pas auto-induite de l'intérieur par une véritable *concertation initiale* entre les partenaires d'exécution et le chef de file.

L'évaluation conclue que malgré 6 ans d'expérience et 3 phases d'exécution, le programme inter associatif PROCEAF n'a pas réussi à trouver sa propre raison d'être et dynamique.

Sur la stratégie d'intervention

10) *Quelles sont les particularités de la stratégie d'intervention choisie, les points forts et faibles ? Les domaines et axes d'intervention choisis pour le PROCEAF III sont-ils pertinents au regard des besoins en éducation en Afghanistan ?*

La stratégie d'intervention du PROCEAF en tant que telle n'existe pas, mais le programme est la somme de projets individuels de 5 partenaires terrain ayant des stratégies, des zones d'interventions, et des activités différentes. Dans le cas de la construction du PROCEAF III, les ONG partenaires se positionnent et proposent leurs projets individuels, et Solidarité Laïque fixe ensuite le cadre du programme en ajoutant un volet « concertation » pour lui donner son caractère « concerté et inter associatif ». Cette construction en sens inverse pose indéniablement problème.

L'évaluation exprime ci-dessous les points et problèmes principaux d'ordre stratégique sur l'intervention ou les interventions des partenaires terrain :

- L'évaluation note une pertinence et cohérence générale des domaines d'intervention choisis et des activités proposées et réalisées par les partenaires du PROCEAF III. Les interventions menées par les partenaires dans et hors PROCEAF ont nettement évolué depuis 2001 en parallèle à l'évolution des besoins au niveau du terrain et du cadre et plan stratégique national fixés par les institutions afghanes et les grands décideurs impliqués dans le secteur éducatif afghan.
- La diversité et complémentarité des approches et l'expertise des partenaires du PROCEAF III sont intéressantes sur le papier. Il est dommage qu'il n'y ait pas dans la construction et la mise en œuvre du PROCEAF III une réelle recherche d'intégration de cette complémentarité. En final les ONG partenaires restent dans un fonctionnement isolé, non partenarial, malgré leur appartenance au PROCEAF en tant que programme inter associatif.
- On note une trop grande dispersion géographique et thématique des actions et des projets des membres (dans le cas du PROCEAF III) en rapport aux moyens financiers disponibles et au nombre de partenaires terrain. Cela nuit à la cohérence et à l'efficacité des activités entreprises, n'encadre pas suffisamment le travail de concertation, et ne facilite pas une communication et une visibilité vers l'extérieur.

- Les stratégies des partenaires sur le soutien global et dans la durée à des établissements dits de référence et sur la formation d'enseignants, qui sont les deux objectifs majeurs et opérationnels du PROCEAF III, ne sont plus totalement adaptées et pertinentes dans le contexte actuel et doivent évoluer selon l'évaluation.
- Une certaine spécialisation thématique et professionnalisation technique sont nécessaires aujourd'hui d'après l'évaluation pour les ONG du secteur éducatif comme les partenaires du Proceaf. Les contextes d'intervention spécifiques choisis par les partenaires en Afghanistan et les établissements scolaires accompagnés dans la durée depuis quelques années ont aujourd'hui des nouveaux besoins plus techniques qui demandent des services d'une qualité renforcée. Cela nécessite une spécialisation thématique et un investissement dans l'expertise technique, difficilement compatible avec une démarche généraliste d'appui global / complet à des établissements scolaires.
- La démarche institutionnelle et partenariale des partenaires terrain vis-à-vis des acteurs du secteur éducation en Afghanistan est annoncée comme élément de stratégie mais dans la réalité cela ne l'est pas, par manque de concertation et consensus sur un sujet qui divise les partenaires, et finalement par manque d'objectifs précis et fermes.
- Le renforcement de capacités des partenaires terrain du PROCEAF, notamment au niveau de la formation des cadres afghans, est souhaité dans le cadre du PROCEAF III mais sans véritable stratégie globale, plan d'actions et budget. Le PROCEAF III aurait pu de façon très pertinente participer à cette structuration et professionnalisation des partenaires au niveau du terrain qui pour la plupart ont un grand besoin dans ce domaine là et n'arrivent pas à investir dans cette démarche de renforcement de capacités.

11) Quel est le niveau d'intégration de la stratégie d'intervention par rapport au cadre institutionnel et politique, et le niveau de coordination sur le terrain par rapport aux autres acteurs et programmes ?

La stratégie d'intervention du PROCEAF III ou plutôt les stratégies d'intervention des partenaires ne sont pas en décalage avec les politiques du secteur éducatif, mais sont néanmoins trop isolées par rapport aux institutions afghanes et aux principaux acteurs du secteur. La recherche de lien, de synergie et de collaboration avec le ministère et ses instances provinciales est faible à part dans le cas de SAB. Malgré ses ambitions du document de programme, et les intentions ou initiatives à l'intérieur des comités parisiens et du groupe de coordination de Kaboul, le PROCEAF III n'a permis en rien une ouverture et une ébauche de collaboration avec les institutions afghanes et les autres acteurs.

12) Cette stratégie va-t-elle dans le sens d'une utilisation rationnelle des moyens et des compétences des partenaires ?

Les intentions du départ indiquent cette volonté d'utiliser rationnellement les moyens, les capacités et compétences des partenaires. Mais comme le soulignent certains commentaires plus haut, cela n'apparaît pas dans une vraie stratégie opérationnelle qui devrait être basée entre autre sur la recherche d'intégration des actions et la mutualisation des moyens et des compétences.

V.2 Conclusion sur les critères CAD

V.2.1 Pertinence (et cohérence)

Ce critère d'évaluation est largement évoqué dans le corps de ce rapport et dans les questions évaluatives ci-dessus. Même si les stratégies d'intervention et les activités des partenaires suivent globalement bien l'évolution des besoins et des politiques sectorielles, elles restent trop en marge de la dynamique générale des acteurs étatiques et non gouvernementaux, et font face aujourd'hui à de nombreuses questions délicates de pertinence et d'évolution. Il est dommage que le dialogue en profondeur et d'ordre stratégique n'ait pas eu lieu dans le cadre du PROCEAF III entre les partenaires afin de débattre, alimenter la réflexion et aider à la prise de décision.

V.2.2 Efficacité

Le PROCEAF III a permis de nombreuses réalisations et activités de soutien à l'éducation avec un niveau de sérieux et de qualité satisfaisant, mais finalement comme l'aurait permis un mécanisme de financement individuel et classique. Cependant il est certain que le PROCEAF comme programme inter associatif permet en tant que guichet de financement à des petites ONG d'obtenir une subvention publique qu'elle ne pourrait pas mobiliser en temps normal. D'autre part cela a permis à ces ONG de terrain de mieux se connaître qui montrent aujourd'hui une volonté de garder le contact et de poursuivre une certaine forme de collaboration quelque soit le devenir du Proceaf.

Le bilan en terme de concertation et d'actions véritablement collectives est très faible et ne montre aucune évolution positive depuis le PROCEAF II voire une régression⁴⁷. La plupart des acteurs et personnes impliqués dans le PROCEAF III fournissent des efforts, mais ceux-ci sont mal réfléchis et posés au départ (programmation) et font face pendant la mise en œuvre à une inertie du système de gouvernance et un manque de moyens et d'organisation de la coordination (terrain). L'évaluation n'omet pas de mentionner le problème imprévu et imprévisible de l'incapacité du coordinateur d'assurer des missions de suivi sur le terrain après l'enlèvement de son personnel en début de Proceaf III.

Suivant les principes et objectifs d'un programme inter associatif, le Proceaf III est construit avec des bonnes ambitions et intentions mais qui ne sont pas suffisamment en rapport :

- i. au contexte sécuritaire et politique difficile et volatile de l'Afghanistan aujourd'hui;
- ii. aux particularités des partenaires qui prennent par au collectif Proceaf III, petites et moyennes ONG, très différentes les unes des autres et qui montrent des problèmes de volonté, maturité et capacité pour une démarche collective type PIA ;
- iii. aux faibles moyens financiers et à la durée (24 mois) dont dispose le programme par rapport aux exigences d'un PIA et d'une recherche de démarche collective.

In fine l'évaluation pointe un problème important de programmation et d'adaptation de l'approche PIA en lien aux éléments du contexte afghan et aux facteurs spécifiques (durée, budget, membres...) du Proceaf.

V.2.3 Efficience

Ce critère d'évaluation est toujours difficile à renseigner de façon précise et objective dans la mesure où cela nécessiterait une analyse sur une base financière des *inputs* et *outputs* du projet avec des éléments de référence d'autres projets similaires dans le domaine éducatif.

La dispersion des moyens et des actions dans différentes zones et domaines d'intervention soulevée dans l'évaluation n'est pas propice à l'efficience. Être généraliste sans spécialisation dans tel ou tel domaine ou thématique comme le font certaines associations du PROCEAF ne permet pas une optimisation des ressources humaines et matérielles utilisées et une professionnalisation.

V.2.4 Pérennité

Ce critère d'évaluation se joue à trois niveaux :

- **Au niveau des réalisations du PROCEAF et des partenaires**

C'est ce niveau qui intéresse principalement l'évaluation. Les établissements bénéficiaires sont des structures publiques qui sont aujourd'hui relativement bien soutenues financièrement par la communauté internationale via le ministère de l'éducation. Malgré cela certaines structures et services spécifiques créés dans les établissements par les partenaires ne peuvent pas être pris en charge par les fonds publics, par manque de moyens ou problème d'éligibilité de ces coûts. Quand le soutien des partenaires en frais de fonctionnement cesse, ces services et structures sont menacés. L'évaluation constate d'une part que les ONG du Proceaf sont

⁴⁷ Au regard de rapports d'activités, les initiatives et actions concrètes menées dans le cadre du Proceaf II dans le sens de la spécificité du Proceaf comme programme concerté et inter associatif sont intéressantes et nombreuses par rapport au Proceaf III.

globalement bien sensibilisées à cette question, et que dans un contexte comme l'Afghanistan, les actions ne peuvent pas se concevoir pleinement en fonction du critère de pérennité. Néanmoins il est important pour les partenaires de réfléchir cela en amont et de soutenir les ETS en aval afin de trouver des solutions même si cela n'est pas facile. L'évaluation constate une tendance à l'assistanat de certains partenaires dans certaines activités qui demanderaient une réelle responsabilisation et implication des bénéficiaires et communautés.

- **Au niveau des ONG partenaires**

La plupart des ONG partenaires du PROCEAF III sont aujourd'hui en grande souffrance de financements. Leur action est menacée partiellement ou totalement dans les prochains mois dans le cas de la non-obtention de nouvelles subventions. L'évaluation constate que ces ONG sont très dépendantes de certains financements comme la Coopération française. L'évaluation est convaincue que la concertation et l'ouverture offerte par le PROCEAF peuvent ou pouvaient répondre efficacement aux défis des ONG d'obtenir des financements dans un contexte institutionnel qui change. Les financements existent toujours, mais ils sont plus « conditionnés » aujourd'hui. Il faut évoluer certes en fonction de ses convictions, de ses expériences, de son action actuelle mais en prenant en compte l'évolution du contexte institutionnel et de l'aide au secteur éducatif.

D'autre part cette pérennisation des ONG passe par leur professionnalisation et le renforcement de leurs capacités au niveau du terrain. Les besoins sont importants et le PROCEAF III aurait pu contribuer à cela.

Le PROCEAF III pouvait être un tremplin ou une aide au moins pour s'ouvrir à d'autres institutions et sources de financement, changer de stratégie opérationnelle, se renforcer et professionnaliser ses pratiques de gestion et d'action pédagogique. C'est une occasion manquée dans la phase III qu'il ne faudrait pas manquer dans le cas d'une phase IV.

- **Au niveau du système éducatif afghan**

Au-delà de la question de l'instabilité politique et de l'insécurité dans le pays, la question de la pérennité du système éducatif afghan se pose au niveau du budget de l'Etat. Aujourd'hui le système éducatif, dont le soutien aux écoles, est financé à plus de 90 % par les bailleurs extérieurs. Que va-t-il arriver dans le cas fort possible où cette aide extérieure baisserait dans les prochaines années ? Mais que peuvent les ONG et le PROCEAF sur une telle question ?

V.2.5 Impact

L'évaluation fait son « auto-évaluation » en indiquant que le travail mené et les résultats obtenus se focalisent principalement sur le niveau des réalisations du PROCEAF III dans l'analyse quantitative de celles-ci et qualitative de leurs forces et faiblesses, et si possible des causes.

Elle apporte très peu d'enseignements par contre sur les résultats ou effets directs des réalisations sans même parler d'impact. Ce type d'analyse repose avant tout en interne des projets et des ONG sur la bonne définition d'indicateurs (IOV) et un bon système de suivi évaluation en interne avec une analyse de la situation de référence. Force est de constater que la démarche est très récente, et les systèmes au niveau de chaque partenaire sont encore frustrés et ne donnent pas encore des résultats très probants.

La pertinence et l'utilité d'une étude d'impact telle que les partenaires voulaient mener dans le cadre du PROCEAF III sont douteuses de la part de l'évaluation. Il apparaît à nos yeux que seul un système de suivi évaluation interne performant, dans la durée et sur la base d'une situation de référence, peut permettre d'analyser l'efficacité des formations et autres réalisations, et évaluer indirectement et globalement l'impact de l'action éducative des ONG notamment dans le cadre d'une action globale et continue dans le cas des écoles dites modèles.

VI RECOMMANDATIONS

Suivant les termes de référence, l'évaluation doit permettre de dégager des recommandations sur la base des principales observations et conclusions afin d'aider au processus de programmation et de mise en œuvre d'un éventuel PROCEAF IV.

L'évaluation ne mentionne dans ce chapitre que les grandes recommandations générales de type stratégique. Des recommandations d'ordre plus pratique et spécifique apparaissent dans le corps de ce rapport, surtout au niveau du chapitre 1 du bilan des activités. Ces recommandations ne sont pas reprises ici.

L'évaluation constate de nombreuses et intéressantes réalisations dans le cadre du PROCEAF de la part des différents acteurs du programme, mais dans le même temps souligne les très faibles résultats de la dynamique partenariale et institutionnelle voulue par le programme, et cela malgré que le programme existe depuis plus de 6 ans et en est à sa troisième phase.

Les analyses et conclusions tirées dans le cadre de ce travail d'évaluation montrent de dysfonctionnements au niveau du PROCEAF dans sa construction, sa gouvernance et sa coordination. Sur cette base, les évaluateurs ne croient pas en de simples aménagements sur la base du programme tel qu'il est organisé aujourd'hui pour améliorer sensiblement les choses. Le PROCEAF IV, si une suite doit être donnée à cette initiative collective française en faveur de l'éducation en Afghanistan, doit se situer dans une rupture forte avec les phases précédentes. L'évaluation ne se positionne pas bien entendu sur le OUI ou NON d'une phase IV au PROCEAF mais indique à travers les recommandations les conditions nécessaires et mesures à prendre au cas où les parties prenantes s'engageraient vers un nouveau programme.

Avant d'évoquer concrètement les recommandations, l'évaluation se pose la question de la pertinence et de la faisabilité d'une démarche collective de type PIA dans le contexte afghan et suivant les circonstances spécifiques évoquées tout au long de ce rapport. Malgré ces faibles résultats en terme de démarche collective, les phases précédentes du Proceaf démontrent l'intérêt et la nécessité de la coordination et concertation de ces ONG œuvrant dans le secteur de l'éducation en Afghanistan. Les partenaires terrain en sont conscients même si on sent des réticences fortes chez ces petites ONG, très pragmatiques dans leur approche, de voir cette démarche collective mener vers une dépense d'énergie et d'argent sans résultat concret et vers une perte d'indépendance. Concernant le contexte afghan, il faut reconnaître tout d'abord que les conditions d'intervention sur un plan sécuritaire et sur le plan des relations avec des institutions afghanes faibles en capacité et corrompus sont difficiles. Mais en final l'évaluation pense qu'une telle démarche comme le Proceaf est possible aujourd'hui. Comment est ce possible ? ... en intégrant l'expérience des phases précédentes. C'est ce que l'évaluation tente de faire dans les paragraphes suivants.

La refonte du PROCEAF en vue d'une phase IV doit selon les évaluateurs intégrer les recommandations suivantes. Elles concernent tout d'abord le volet « gouvernance, coordination et gestion » et ensuite le volet « stratégie d'intervention ».

VI.1 Au niveau du dispositif de gouvernance, de coordination et de gestion

VI.1.1 La gouvernance

1. **Renforcer le rôle, les responsabilités et les moyens du coordinateur** ; « réduire la collégialité et la concertation » d'ordre politique dans le cadre du Proceaf (surtout pendant sa mise en œuvre⁴⁸) est selon l'évaluation un besoin important pour faire face au problème d'inertie et de manque de leadership. Cela ne remet pas en cause fondamentalement les grands principes de gouvernance voulus par les membres du Proceaf, ni le principe d'un comité de pilotage, organe politique décisionnelle. L'évaluation ne prône pas un système du consortium avec un chef de file et un chef de projet mais cherche un juste milieu, une « troisième voie », à travers cette recommandation générale

⁴⁸ Et dans le même temps renforcer la concertation et la collégialité pendant la phase de programmation. Cf. recommandation N° 23

et essentielle. Cela veut dire concrètement que certaines fonctions et responsabilités d'animation et de coordination opérationnelle (coordination terrain, communication et représentation, recherche de fonds...) sous la coupe aujourd'hui du comité de pilotage, doivent être clairement attribuées au coordinateur suivant une définition précise de principes à suivre et de tâches à entreprendre, et sous la supervision du CP. Il faut en parallèle augmenter les moyens humains et financiers pour le coordinateur.

2. **Renforcer l'engagement politique et l'implication pratique des autres membres pour une action positive et active au service du collectif Proceaf.** Il faut préciser et renforcer le rôle et les obligations des « simples » membres des comité de pilotage et comité opérationnel, et peut-être leur donner des responsabilités spécifiques (de façon permanente ou ponctuelle) dans la démarche collective;
3. **Adapter et préciser les règles et procédures du dispositif dans les documents cadres du programme,** pour une plus grande clarté, précision et compréhension entre les membres. Cela concerne notamment les aspects financiers (attribution des fonds, attribution des frais administratifs...) et les responsabilités individuelles évoquées dans les points précédents ;
4. **Renforcer le système d'adhésion ou d'éligibilité des membres (coordinateur compris).** Des règles et des procédures plus claires et plus contraignantes doivent être établies sur la base de critères de capacité et de volonté ;

VI.1.2 La coordination

5. **Trouver une véritable place pour la coordination au sein du dispositif Proceaf et renforcer ses moyens.** Cela passe par la décentralisation du comité opérationnel depuis Paris vers Kaboul, le renforcement des moyens humains pour la coordination terrain, et une plus forte implication du comité de pilotage pour donner des orientations et directives claires et fortes au terrain / comité opérationnel et superviser son travail ;
6. **Avoir un coordinateur expatrié à temps plein** sur le terrain en charge de l'administration générale du projet et de l'animation et coordination terrain ; du coup le coordinateur (en tant qu'institution) n'aurait plus de personne attirée à Paris ; Le coordinateur terrain assisterait au comité de pilotage à Paris qui se réunirait tous les 6 ou 9 mois.

VI.1.3 La gestion

7. **Faire un travail de programmation en commun de qualité** grâce à une concertation initiale et une construction collective forte dans la recherche d'un consensus et d'une appropriation. Cette programmation concerne la révision du système de gouvernance et de coordination, la définition d'une stratégie d'intervention précise et enfin la construction d'un programme et d'un budget cohérent. La gouvernance et la coordination, notamment dans le cas d'un programme pluri acteurs basé sur un fonctionnement collégial, peuvent être grandement simplifiées par une programmation de qualité (et par une gestion de lancement de projet bien contrôlée). Le comité de pilotage doit être en charge dès cette phase de programmation et pas seulement à partir de la mise en œuvre. Et le coordinateur doit jouer pleinement son rôle de facilitateur et d'expert, et encadre méthodiquement le processus. L'investissement en temps et en ressources humaines du côté du chef de file et des partenaires doit être suffisant. L'utilisation de ces moyens doit se faire sur la base d'une méthodologie cohérente et d'une bonne planification dans cette phase. Les différents parties prenantes compris le bailleur doivent exprimer clairement leurs attentes en terme de stratégie d'intervention et de concertation.
8. **Utiliser dans la construction et le pilotage du programme et des projets individuels des partenaires terrain les grands principes et exigences de la Gestion de Cycle de Projet ;**
9. **Permettre dans l'élaboration et la gestion des projets un suivi et accompagnement technique du coordinateur en direction des partenaires** dans l'optique d'une harmonisation des pratiques et outils, et du renforcement de capacités ;

VI.2 Au niveau de la stratégie d'intervention (et de la construction du programme et des projets associés)

10. **Recentrer le PROCEAF autour d'une stratégie précise et d'axes d'intervention** limités afin de:
 - Concentrer les efforts et les moyens (spécialisation et professionnalisation) pour une plus grande efficacité et efficience;
 - Faciliter une concertation préalable et une dynamique collective
 - donner une identité, légitimité et capacité d'agir auprès des instances gouvernementales et autres acteurs du secteur éducatif (dimension institutionnelle)
11. **Choisir soigneusement des axes d'intervention et thématiques précis et limités** en fonction des besoins et opportunités, de l'expérience et expertise des partenaires, et des zones de convergence ou d'intérêts communs entre les partenaires
12. **Définir précisément dès la phase de programmation des actions transversales /collectives** réalistes et acceptées par tous les partenaires et les gérer comme des **projets communs** (avec budget, planning, IOV, responsabilités...)
13. **Inciter les partenaires à élaborer des projets « individuels » en partenariat (dans lesquels la collaboration entre deux (ou trois ou quatre...) partenaires est forte)**. Il faut le faire à travers la concertation initiale et des règles et procédures plus contraignantes d'éligibilité des projets. La concertation et collaboration entre ONG doivent être au cœur dans la définition de la stratégie et dans la construction du programme et non un simple appendice.
14. **Rééquilibrer la stratégie, les objectifs et le budget dans le futur programme** en faveur de plus de coordination et d'activités « internes » et communes de type « recherche et développement » et renforcement de capacités au détriment des activités opérationnelles/terrain et individuelles. En faisant ainsi, le programme s'inscrira mieux dans les principes et objectifs spécifiques d'un PIA.
15. **Renforcer les capacités des structures et des ressources humaines des partenaires sur le terrain** comme un axe d'intervention du programme associé à l'utilisation d'expertise extérieure en terme éducatif/pédagogique et en management de projet. Solidarité Laïque doit mieux mobiliser son réseau d'associations, syndicats...et les ressources humaines associées... comme cela avait été pensé pour le Proceaf III. Il est nécessaire pour cela de bien définir au préalable les besoins, la stratégie et les objectifs, les activités, le plan d'actions et un budget précis.
16. **Redéfinir et faire évoluer la stratégie opérationnelle⁴⁹ de l'action et des activités à entreprendre sur le terrain suivant ces idées :**
 - Dépasser au niveau stratégique le niveau « micro local » de l'établissement scolaire et avoir une vision et stratégie au niveau local de la province ou du district. Cela ne veut pas dire rejet ou abandon de l'approche établissement modèle mais intégration dans cette stratégie plus large et application concrète dans le programme qui est inspirée par cette stratégie.
 - Se rapprocher des bureaux provinciaux de l'éducation (PED) et développer une collaboration étroite dès la phase de programmation ;
 - Développer une réelle stratégie et action de collaboration, réaliste et acceptée par tous, en direction du ministère de l'éducation (au niveau central) et autres acteurs du secteur éducatif ciblés pour des actions de concertation (échanges d'expériences et réflexion stratégique ; capitalisation ; développement d'outils...) et pour une meilleure communication et recherche d'opportunités de financement
 - Recentrer des actions terrain sur deux axes ou thématiques : (a) équipement d'écoles en bibliothèques, installation de sport, laboratoires de sciences et salles informatiques ; et b)

⁴⁹ Cela concerne la stratégie d'intervention opérationnelle du Proceaf et non des stratégies individuelles des partenaires. L'évaluation ne positionne pas les recommandations sur le niveau individuel des partenaires.

formation d'enseignants, de formateurs ou autre personnel), deux axes qui doivent être intégrées l'un à l'autre pour une action efficace et durable.

- Appuyer des structures éducatives locales, pas seulement les écoles mais aussi les centres de formation d'enseignants (TTC)

VII ANNEXES

BILAN DES ACTIVITES (Annexe 1)

3 moyens d'analyse et sources d'information : **1) Analyse documentaire ; 2) Entretien partenaires (terrain) ; 3) Enquête sur un échantillon d'établissements scolaires et autres institutions bénéficiaires**

Critère CAD	Question évaluative	Type d'analyse à mener / Informations à recueillir	Sources d'informations (et outils de collecte)
Pertinence ⁵⁰	Est-ce que les activités correspondent à des besoins et priorités locales, et ont été définis et mis en œuvre avec une approche et des moyens appropriés ?	- analyse des besoins actuels à travers un état des lieux des problèmes, difficultés, manques... tant au niveau des ETS que des individus (enseignants) - analyse des modes opératoires et de la qualité d'exécution (sélection des bénéficiaires, implication et appropriation, genre...)	2) Entretien avec les responsables terrain des partenaires 3) Entretien avec les responsables ETS ; Entretien individuel et focus group avec les enseignants
Cohérence / coordination	Les activités sont elles cohérentes et complémentaires avec les autres interventions et initiatives menées hors PROCEAF ?	- analyse rapide des interventions hors PROCEAF, et de toute initiative et dynamique existante tant au niveau local que provincial	2) Entretien avec les responsables terrain des partenaires 3) Entretien avec les responsables ETS ; Entretien individuel et collectif avec les enseignants
Efficacité	Dans quelle mesure le projet a réalisé les activités prévues et atteint les résultats escomptés ?	- Collecte des statistiques actuelles (et années précédentes) propres à l'ETS et recherche de corrélation entre ces chiffres et les actions du PROCEAF III - Constat des réalisations effectives et comparaison avec les objectifs quantitatifs en terme d'institutions et d'individus bénéficiaires - Analyse qualitative des effets / acquis (et de leur valorisation/application), et des limites ⁵¹ par l'analyse de la perception et de la satisfaction des bénéficiaires directes et indirectes	1) Analyse des rapports d'activités 2) Entretien avec les resp. opérationnels des partenaires 3) Entretien avec les responsables d'ETS ; Entretien individuel et collectif avec les enseignants et les élèves ; observations directes
Durabilité ⁵²	Quelles sont la durabilité individuelle des activités entreprises et l'autonomie financière et institutionnelle des ETS soutenus ?	- analyse précise de la durabilité des activités, notamment pour celles qui concerne la construction et le soutien matériel - appréciation globale de l'autonomie institutionnelle et financière des ETS et du renforcement global de l'action des partenaires	2) Entretien avec les responsables opérationnels des partenaires 3) Entretien avec les responsables ETS ; Entretien individuel et collectif avec les enseignants
Efficience ⁵³			
Impact ⁵⁴			

⁵⁰ Degré de correspondance entre besoins et objectifs/activités, et aussi entre les ressources et moyens mis en œuvre et les résultats (adaptabilité, qualité)

⁵¹ L'analyse de l'efficacité est vraiment « pertinente et efficace » dans une analyse comparative par rapport aux objectifs opérationnels et aux IOV établis pendant la programmation

⁵² Malgré que ce critère d'évaluation ne soit pas mentionné dans les termes de référence de l'évaluation, l'évaluation se propose d'analyser les activités sous cet angle.

⁵³ Une analyse d'efficience sera menée dans le cadre de l'étude générale de la stratégie d'intervention

⁵⁴ Une appréciation générale sur l'impact sera donnée dans la partie jugement et conclusion finale de l'évaluation

ETUDE DU DISPOSITIF DE GOUVERNANCE, DE COORDINATION ET DE GESTION

2 moyens d'analyse et sources d'information : 1) Analyse documentaire ; 2) Entretien SL, partenaires (siège et terrain) et bailleur AFD (Paris et terrain);

Critères CAD	Question évaluative	Type d'analyse à mener / Informations à recueillir	Sources d'informations et outils de collecte
Pertinence	Le système de gouvernance et d'organisation du PROCEAF III répond t'il aux exigences et aux besoins d'un projet pluri acteurs, à l'organisation, aux capacités, aux attentes individuelles des associations partenaires, et à la vision du bailleur ?	<ul style="list-style-type: none"> - analyse historique des paliers franchis / progrès réalisés depuis le PROCEAF I - analyse rapide des différences d'organisation, de fonctionnement et de capacités des différentes partenaires et des conséquences pour la gouvernance et la gestion du projet - Analyse des forces et faiblesses du système actuel - analyse particulière sur la fonction de chef de file 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Analyse documentaire 2) Entretien avec SL, les partenaires et le bailleur
Efficacité	Quel a été pendant la programmation et la mise en œuvre du PROCEAF III l'implication des associations et l'état des relations partenariales ?	<ul style="list-style-type: none"> - analyse « du résultat » : comment a fonctionné le dispositif dans la réalité de la programmation et de la mise en œuvre du PROCEAF III ? - analyse particulière de l' «efficacité» du chef de file 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Analyse documentaire 2) Entretien avec SL, les partenaires et le bailleur
Pertinence / efficacité	Les procédures et outils développés pour la gestion du programme tant dans la phase de conception que dans la phase de pilotage sont ils bien en place, bien utilisés et appropriés ?	<ul style="list-style-type: none"> - focus sur les grandes fonctions et phases de GCP : a) programmation ; b) systèmes de planification opérationnelle, de suivi évaluation et de reporting ; c) gestion financière et suivi budgétaire - analyse particulière sur la fonction de chef de file 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Analyse documentaire 2) Entretien avec SL, les partenaires et le bailleur
Efficacité / efficience	Quels sont les progrès, accomplissements, et les limites dans la concertation et collaboration (au niveau opérationnel) entre partenaires terrain, qui prennent en compte les spécificités et expériences de chacun, mutualisent les ressources et développent des actions collectives ?	<ul style="list-style-type: none"> - bilan des activités 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Analyse documentaire 2) Entretien avec SL, les partenaires et le bailleur

ETUDE ET BILAN DE LA STRATEGIE D'INTERVENTION

4 sources d'information et moyens d'analyse: 1) Analyse documentaire ; 2) Entretien SL, partenaires (siège et terrain) et bailleur AFD (Paris et terrain); 3) Enquête sur un échantillon d'établissements scolaires et autres institutions bénéficiaires ; 4) Entretien avec un échantillon des acteurs majeurs du système éducatif en Afghanistan

Critères CAD	Question évaluative	Type d'analyse à mener / Informations à recueillir	Sources d'informations
Pertinence et Cohérence	L'intervention du PROCEAF III dans son ensemble est elle pertinente par rapport aux besoins, cohérente avec les cadres institutionnels, les politiques et les priorités établis au niveau national, et complémentaire d'interventions d'autres acteurs (bailleurs et ONG) ?	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse contextuelle : a) les besoins, contraintes et challenges au niveau local et national ; b) le cadre légal et politique d'intervention ; c) les grandes stratégies, programmes / interventions et dynamiques connexes des principaux acteurs de l'aide à l'éducation en Afghanistan (bailleurs et ONG) - Confrontation avec le programme PROCEAF III, ses objectifs et activités, dans une perspective historique - Analyse des stratégies individuelles dans le secteur éducatif des différents partenaires et de la comptabilité pour une stratégie commune et une dynamique collective 	1, 2, 3 et 4
Coordination	Quel est le niveau d'intégration et de coordination avec les instances éducatives (au niveau national et provincial) et les autres acteurs (extérieurs au PROCEAF)?	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de la participation du PROCEAF et de ses partenaires terrain dans les mécanismes de coordination - analyse implicite de la reconnaissance et visibilité du PROCEAF dans le système éducatif afghan 	1, 2, 3 et 4
Efficience	Est-ce que la répartition des moyens entre les partenaires, domaines et sites d'intervention, et l'utilisation de ces moyens, sont jugées appropriées au regard des résultats ?	- Appréciation / jugement qualitatif et global sur différents aspects liés à l'utilisation des ressources du programme (dispersion géographique ou thématique, mutualisation...)	1, 2, 3 et 4
Pertinence / efficacité	Quelle est l'influence du contexte géopolitique sur le PROCEAF et son avenir ?	- Tentative d'analyse des conséquences de l'instabilité et insécurité grandissantes, et quelles conclusions et recommandations pour l'avenir au niveau du positionnement géographique des interventions, présence expatriés...	1, 2, 3 et 4
Pertinence / efficacité	Quelles sont les approches et actions spécifiques, et l'influence, du PROCEAF III sur la question du genre ?	- Analyse transversale et générale du programme sur la question du genre	1, 2, 3 et 4
	Quel bilan sur un plan global et stratégique de la gouvernance et de la gestion du programme, et de la dynamique collective et que changer pour améliorer l'efficacité et l'efficience du programme ?		1, 2, 3 et 4

Annexe 2 Itinéraire de la mission

Phase de préparation

Date	Tâches	Personnes rencontrées
Mercredi 6/10/10	Discussion téléphonique avec ancien coordinateur PROCEAF III pour SL	Dany EGRETEAU
Jeudi 7/10/10	Matinée au siège de SSF	Romain CARDON, Daniel MC CORMICK, Claire GALANTE
Jeudi 7/10/10	Après midi au siège d'AL	Christophe VAVASSEUR et Myriam (Future CDM)
Samedi 9/10/10	Discussion Skype avec EPA	Wahid NAWABI (Président)
Lundi 11/10/10	Matinée au siège d'AFRANE	Anne Claire LEMARIE (Coordinatrice siège) et
11/10/10	Discussion téléphonique avec ancien coordinateur PROCEAF III pour SL	Vincent BROTONS-DIAS
Mardi 12/10/10	Après midi au siège de SL	Agnès BOUSQUET (Coordinatrice PROCEAF III)

Phase de terrain

Date	Tâches	Personnes rencontrées
Mer 13/10/10	Départ Paris	
Jeudi 14/10/10	Arrivée Kabul Briefing sécurité chez MADERA Rencontre AFD Kabul Réunion de lancement avec les ONG partenaires Rencontre avec SAB – Coordinatrice Education	Pascal ARTHAUD David MASSOUD Représentants de SAB, AFRANE et SSF Mme LATIFA
Vendredi 15/10/10	Rencontre entre les 3 consultants Rencontre avec le directeur de SAB	Benjamin PIERSON
Samedi 16/10/10	½ journée de travail dans les bureaux d'Afrane Kabul Réunion de lancement avec les ONG partenaires Rencontre avec le « General Director of teacher education »	Julie Reverse (Chef de mission), Hassine Moheb (Coord. pédagogique) et Mr Amin (formateur Mathématiques) Représentants d'AL et EPA Mr RAHMATI Abdulhaq
Dimanche 17/10/10	- ½ journée de travail dans les bureaux d'Afghanistan Libre Kabul - Responsable adjoint de : Education programme unit- Swedish Committee for Afghanistan (SCA) - Rencontre avec Terre Des Hommes Kabul - Rencontre au Service de Coopération et	Mme Aziza Popalzai (Field manager) ; Mme Abida Wasiq (project Manager) et Nazim (logistic officer) Mr SHARAFI Shafiullah Mélanie MAILLET (Ancienne volontaire AL dans la cadre du PROCEAF II) M. Olivier Huynh Van - Attaché de

	d'Action Culturelle (SCAC Kabul)	coopération, adjoint du conseiller de coopération et d'action culturelle + Sébastien SOULIE (VT conseiller scientifique Centre National des Sciences - CNS/ MOE)
Lundi 18/10/10	- voyage Kabul - Charikar - Journée SAB au TTC (daramalemin) Charikar – rencontres et interviews multiples - Rencontre avec la Direction Provinciale de l'Education de Parwan	- Personnel TTC : directeur, enseignants formateurs, et élèves enseignants ; Dr RAFIQ (directeur des opérations SAB) - M. Abdul Zuhoor Hakim (directeur)
Mardi 19/10/10	- Journée AFRANE dans l'Ets Hora Djolali à Charikar – rencontres et interviews multiples	Le personnel (la directrice, des enseignantes) et les élèves ; Hassine Moheb (Coordo pédagogique AFRANE)
Mercredi 20/10/10	- Voyage Charikar – Panshir - Journée AFGHANISTAN LIBRE dans l'ETS MALALAI à Panshir – rencontres et interviews multiples - Rencontre avec la Direction Provinciale de l'Education de Panshir - Visite du TTC Panshir et de sa bibliothèque	Le personnel (la directrice adjointe et le proviseur, les enseignantes) , et les élèves ; Hassine Moheb (Coordo pédagogique AFRANE) Mr... Mr Amir Mohammad (directeur) et le bibliothécaire
Jeudi 21/10/10	- Poursuite de l'évaluation dans l'ETS Malalai - Visite de l'école TAWAR et de sa bibliothèque - Visite de l'école Bibi Amna et de sa bibliothèque - Discussion / conclusion avec AL	Interviews avec des enseignants et des élèves Abdul Mahmood (directeur) Mhd Ibrahim Khan (directeur) Mr Nazim (logisticien)
Vendredi 22/10/10	- Journée de synthèse entre les 3 évaluateurs	
Samedi 23/10/2010	- Rencontre avec un conseiller au ministère de l'éducation nationale - Rencontre à l'ambassade de France	Mr SAFI Lutfullah Mr Jérôme BERTHEAU (ancien CDM SAB)
Dimanche 24/10/2010	- ½ journée de travail dans les bureaux de Sports Sans Frontières Kabul - rencontre avec les formateurs AFRANE - Rencontre avec un conseiller du ministère de l'éducation nationale auprès du Centre national des sciences - ½ journée de travail avec EPA Kabul	Estelle Neveu (CDM) ; Mme HABIBA (assistante formatrice) Mr Amin et Mme Leila Mr LAJBAR Mr. Amin SAFI (responsable EPA Kabul)
Lundi 25/10/10	- Visite école de filles Zuleikha à Kabul (SSF) - Rencontre avec le Child Right Consortium dont le chef de file est TDH Kabul - Rencontre avec Care Internationale Kabul	Le personnel (la directrice adjointe et le proviseur, les enseignantes), et les élèves + visite du gymnase Paola G. Retazzi (coordinatrice générale) Ted BONPIN (assistant directeur pays)

Mardi 26/10/2010	- Visite du lycée de filles de chelsétoun (EPA) à Kabul - Rencontre avec GTZ Kabul (programme éducation) - Rencontre avec Unicef Kabul	Le personnel (la directrice adjointe et le proviseur, les enseignantes), et les élèves Dr. Michael HIRTH (chef des programmes éducation) Mme Razia Stanikzai
Mercredi 27/10/10	Synthèse mission terrain et préparation restitution entre les 3 consultants	
Jeudi 28/10/10	Restitution par les 3 consultants	Représentants d'AFRANE, SAB, EPA, SSF et AL + Ms. David Massoud et Olivier Huynh Van (pour la coopération française)
Vendredi 29/10/10	Voyage Kabul – Paris pour Nicolas Rivière	
Lundi 01/11/10	Rencontre avec UNESCO Kabul (A.MAHJOOR)	Sofizada Abdulhai (quel titre ? Quelle fonction ?)
Mercredi 03/11/10	Voyage Kabul – Paris pour Ahmad Mahjoor	

Phase de finalisation et de rédaction

Date	Tâches	Personnes rencontrées
Mardi 2/11/10	Discussion skype avec ancien CDM AFRANE	Cyril JAURENA
Mercredi 3/11/10	Discussion téléphonique avec ancienne volontaire AFRANE	Myriam ANNONIER (en appui au coordinateur pédagogique)
3/11/10	Entretiens téléphoniques avec siège SL	Philippe JASHAN (directeur des programmes) et Roland BIACHE (délégué général)
4/11/10	Entretien avec président d'AFRANE	Etienne GILLE
11/11/10	Point entre les deux consultants sur le travail d'écriture	
18/11/10	Remise rapport provisoire	