



Des **ressources**  
pour l'évaluation  
Des **repères** pour  
l'action



L'Education change le monde

Evaluation externe réalisée avec l'appui du F3E pour Aide et Action

Rapport 375Ev

**Evaluation externe de la Convention Pro-  
gramme « Amélioration et Diversification de  
l'Offre Educative en Afrique de l'Ouest –  
Phase 2 » (PADOE II)**

Juillet 2014

Concept (Amadou DIONE, Gorgui SOW & Mamadou GUIRO)

# SOMMAIRE

\*\*\*

<b>SIGLES ET ACRONYMES .....</b>	<b>3</b>
<b>1. RESUME .....</b>	<b>4</b>
1.1 INTRODUCTION .....	4
1.2 LES ACQUIS DU PROGRAMME .....	4
1.3 ANALYSE DES PERFORMANCES DU PADOE 2 .....	8
1.4 POINTS D'AMELIORATION ET DE REFLEXION.....	11
1.5 LES PERSPECTIVES D'UNE PHASE III DU PADOE.....	12
<b>2. RAPPEL SUR LE PROGRAMME ET L'EVALUATION .....</b>	<b>13</b>
2.1 LE PROGRAMME .....	13
2.2 LES ENJEUX ET LE DEROULEMENT DE L'EVALUATION .....	14
<b>3. ANALYSE DU BILAN D'ENSEMBLE .....</b>	<b>16</b>
3.1 LE PILOTAGE.....	16
3.2 LE PARTENARIAT .....	16
3.3 LA STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE .....	16
3.4 LES PRINCIPAUX ACQUIS DU PROGRAMME .....	18
3.5 QUELQUES POINTS D'AMELIORATION ET DE REFLEXION .....	28
<b>4. ANALYSE DU PROGRAMME PAR PAYS.....</b>	<b>31</b>
4.1 LE BENIN .....	31
4.2 LE BURKINA .....	34
4.3 LA GUINEE.....	37
4.4 LE MALI .....	40
4.5 LE NIGER.....	42
4.6 LE SENEGAL.....	45
4.7 LE TOGO.....	50
<b>5. ANALYSE DES PERFORMANCES DU PROGRAMME .....</b>	<b>53</b>
5.1 PERTINENCE/COHERENCE .....	53
5.2 EFFICIENCE.....	56
5.3 VIABILITE ET DURABILITE .....	57
5.4 RECONNAISSANCE ET VISIBILITE .....	58
<b>6. RECOMMANDATIONS ET STRATEGIES DE MISE EN ŒUVRE .....</b>	<b>59</b>
6.1 PARTAGES D'EXPERIENCES ET DIFFUSIONS D'ACQUIS.....	59
6.2 DISPOSITIFS CREES ET PARTENARIAT .....	59
6.3 OPTIONS STRATEGIQUES .....	60
<b>7. ANNEXES .....</b>	<b>62</b>
7.1 PERSONNES ET INSTITUTIONS RENCONTREES .....	62
7.2 BIBLIOGRAPHIE.....	64
7.3 TERMES DE REFERENCES .....	66

## Sigles et acronymes

<b>AEA</b>	Aide et Action
<b>AFD</b>	Agence Française de Développement
<b>ANCEFA</b>	African Network Campaign for Education For All
<b>APE</b>	Associations des Parents d'Elèves
<b>AREN</b>	Association pour la Rénovation de l'Education au Niger
<b>CAP</b>	Cellule d'Appui Pédagogique ( <i>Mali</i> )
<b>CAPED</b>	Cellule d'Animation Pédagogique ( <i>Niger</i> )
<b>CBN</b>	Coordinateur Bureau National
<b>CCE</b>	Comité Communal de l'Education ( <i>Bénin / Niger</i> )
<b>CCEB</b>	Comité Communaux de l'Education de Base ( <i>Burkina Faso</i> )
<b>CCP</b>	Cadre de Concertation Permanent
<b>CCS</b>	Cadre de Concertation et de Suivi
<b>CDCS</b>	Comité Départemental de Coordination et de Suivi ( <i>Sénégal</i> )
<b>CEDEAO</b>	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
<b>CFDC</b>	Centre de Formation et de Développement Communautaire ( <i>Niger</i> )
<b>CEPD</b>	Certificat d'Etudes du Premier Degré
<b>CFEPD</b>	Certificat de Fin d'Etudes du Premier Degré ( <i>Niger</i> )
<b>CGE</b>	Comité de Gestion de l'Ecole ( <i>Sénégal</i> )
<b>CGS</b>	Comité de Gestion Scolaire ( <i>Mali</i> )
<b>CIFA</b>	Centre Intercommunal de Formation Appliquée ( <i>Bénin</i> )
<b>CL</b>	Collectivité Locale
<b>CLEF</b>	Comité Local pour l'Education et la Formation ( <i>Sénégal</i> )
<b>CNEAP</b>	Coalition Nationale d'Education Alternative et Populaire
<b>CNE</b>	Comité National de l'Education ( <i>Niger</i> )
<b>CNEPT</b>	Coalition Nationale Education Pour Tous
<b>CO</b>	Convention d'Objectifs
<b>COADEP</b>	Consortium des Organisations d'Appui au Développement des Plateaux ( <i>Togo</i> )
<b>CODOA</b>	Coordination Départementale des Opérateurs en Alphabétisation
<b>COGES</b>	Comité de Gestion de l'école ( <i>Sénégal</i> )/Comité de Gestion des Etablissements Scolaires ( <i>Niger</i> )
<b>EBN</b>	Education de Base Niger
<b>ECB</b>	Ecole Communautaire de Base
<b>ENEP</b>	Ecoles Nationales des Enseignants du Primaire ( <i>Burkina Faso</i> )
<b>F3E</b>	Fonds Européen pour les Etudes et Evaluations
<b>FAPE</b>	Fédération des Associations de Parents d'Elèves ( <i>Niger</i> )
<b>GS</b>	Gouvernement Scolaire
<b>IEB</b>	Inspection de l'Education de Base ( <i>Niger</i> )
<b>IEPP</b>	Inspection de l'Enseignement Préscolaire et Primaire ( <i>Togo</i> )
<b>IMAGINE</b>	IMprove educAtion of GIrls In NigEr
<b>LOSEN</b>	Loi d'Orientation du Système Educatif Nigérien
<b>MAEE</b>	Ministère des Affaires Etrangères et Européennes
<b>MEBA</b>	Ministère de l'Education de Base ( <i>Burkina Faso</i> )
<b>PASE</b>	Programme d'Appui au Secteur de l'Education ( <i>Guinée</i> )
<b>PADOE</b>	Programme Amélioration et Diversification de l'Offre Educative en Afrique de l'Ouest
<b>PDDE</b>	Plan de Développement Décennal de l'Education ( <i>Niger</i> )
<b>PDDEB</b>	Programme Décennal de Développement de l'Education de Base ( <i>Burkina Faso</i> )
<b>PDE</b>	Projet de Développement de l'Ecole
<b>PLDE</b>	Plan Local de Développement de l'Education ( <i>Sénégal</i> )
<b>PRDE</b>	Plan Régional de Développement de l'Education ( <i>Sénégal</i> )
<b>REFLECT</b>	Regenerated Freirian Literacy through Empowering Community Technics (Alphabétisation Freirienne Régénérée à travers les Techniques de Renforcement des Capacités et Pouvoirs Communautaires)
<b>RJCET</b>	Réseau des Journalistes et Communicateurs en Education du Togo
<b>ROAADE</b>	Réseau Ouest Africain des Acteurs de la décentralisation et de la déconcentration de l'éducation
<b>UEMOA</b>	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

# 1. Résumé

## 1.1 Introduction

La seconde phase de la Convention Programme « Amélioration et Diversification de l'Offre Educative en Afrique de l'Ouest » (PADOE 2) a constitué pour Aide et Action une opportunité de consolider les acquis antérieurs et de renforcer son positionnement stratégique au niveau transnational et des pays concernés. Le programme a comporté **de nombreux enjeux** :

- ✓ Faire de la gouvernance locale un levier d'autonomisation et de développement durable des communautés ;
- ✓ Faire de la gestion participative des écoles une source d'exigence de la qualité de l'éducation ;
- ✓ Faire de la capitalisation des bonnes pratiques une stratégie d'apprentissage transnational, et d'influence des politiques nationales d'éducation au niveau national et régional.

Le PADOE 2 a visé les **quatre objectifs** ci-après :

- a) améliorer la gouvernance locale de l'éducation dans 100 collectivités locales ;
- b) améliorer les capacités de gestion et de pilotage du système éducatif au niveau local ;
- c) renforcer l'intégration des innovations pédagogiques et des formes alternatives d'éducation dans le système éducatif ;
- d) favoriser les échanges et la capitalisation des actions transnationales.

**L'évaluation externe** du PADOE 2 a couvert les sept pays bénéficiaires de la convention et analysé les performances sous l'angle des principaux critères indiqués par les TDRs, à savoir la pertinence, l'efficacité et l'efficience de la seconde phase du programme mais aussi sa viabilité et sa visibilité au niveau des pays d'intervention et au niveau régional.

La mission a aussi permis d'identifier et d'apprécier les différences instances de veille, d'échanges et d'accompagnement des acteurs à la base : observatoires de l'éducation, comités communaux et intercommunaux de l'éducation, comités de gestion des écoles, comités locaux d'éducation pour certains pays. Elle a suscité d'importantes réflexions pour la définition des perspectives en termes de priorités pour une troisième phase du PADOE.

La collecte de données s'est faite à travers des échanges avec les équipes nationales et régionales de AEA, avec les partenaires directs et indirects, ainsi que par des visites de sites et la collecte de données à distance dans les pays non visités. L'évaluation a permis de :

- ✓ faire une analyse des performances du programme sous l'angle des critères définis par les Termes de référence ;
- ✓ déceler des points de réflexion et d'amélioration dans la conception et la mise en œuvre de cette seconde phase du programme ;
- ✓ prendre connaissance des acquis importants du PADOE II en matière de changement induits auprès des élus locaux, des équipes pédagogiques et des acteurs impliqués dans la veille citoyenne et le plaidoyer ;
- ✓ et de tracer des perspectives pour une troisième phase du programme.

## 1.2 Les acquis du programme

Les évaluateurs se sont intéressés aux effets globaux du programme, au plan qualitatif et quantitatif. Ils se sont particulièrement exercés à apprécier les changements induits.

### *1. Développement d'une expertise des collectivités territoriales en matière d'éducation*

Globalement, 54 plans locaux de développement ont été élaborés ou mis à jour, 19 arrêtés portant nomination des points focaux, 17 décrets de reconnaissance de comités communaux d'éducation et 2 de transfert de ressources, ont contribué au renforcement de la décentralisation de l'éducation. Par ailleurs, 2000 exemplaires du rapport sur l'état des lieux décentralisa-

tion et de la déconcentration de l'éducation dans la sous région ont été diffusés à l'ensemble des pays et aux partenaires.

La contribution du programme à l'émergence et au développement d'une véritable expertise en matière d'éducation s'est faite à travers la formation des autorités locales sur les rôles et responsabilités des acteurs, dans la planification stratégique et opérationnelle, dans la gestion décentralisée de l'éducation. Une attention particulière a été portée à l'accompagnement des élus pour l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des plans de développement éducatif. Le renforcement des capacités a aussi concerné les problématiques éducatives (qualité de l'éducation, adaptation de l'école, école inclusive, etc.), les procédures liées à la maîtrise d'ouvrage, aux mécanismes de soutien à la transparence de la gestion des fonds.

Le PADOE2 a favorisé et renforcé les capacités de dialogue et de concertation des collectivités territoriales avec les autres acteurs locaux de l'éducation, tout en facilitant l'appropriation effective de leur mission, en les informant (mise à disposition des textes) et en les sensibilisant.

## **2. Développement de représentations, attitudes positives relatives au droit à l'éducation**

Le programme a appuyé la mise en place de structures participatives des élèves, édité et diffusé 2000 exemplaires du document de capitalisation sur le gouvernement scolaire et mis en place 452 Gouvernements scolaires mis en place. Il formé 26 inspecteurs et 2.237 instituteurs principaux formés à la démarche projets d'école au Burkina Faso et 1.767 membres des structures éducatives au Niger et au Sénégal.

Le renforcement de l'implication des communautés locales dans le développement du système éducatif local, a favorisé leur participation, non pas seulement en termes de soutien des actions de l'école (prise en charge de services.), mais aussi dans l'amélioration de la qualité (évaluation de la qualité des enseignements) et de la gestion de l'école.

Les différentes dynamiques et les actions d'information et de sensibilisation ont fait émerger une nouvelle perception de l'éducation dans les zones d'intervention. Elles ont atténué les réticences pour l'éducation et la scolarisation, les préjugés pour l'éducation des filles, percevant davantage l'éducation comme un droit et une responsabilité de la communauté.

Le programme a contribué à la promotion des associations et ONG locales afin qu'elles puissent mieux faire le travail d'appui aux communautés de base et disposer de plus de compétences pour la pérennisation des acquis. La mise en place d'un processus de transfert des compétences de AEA vers les structures appuyées, avec des performances variables d'une zone à une autre, d'un acteur à un autre, a fait évoluer positivement les représentations, les attitudes sociales et communautaires relatives au droit à l'éducation.

## **3. Concertation autour des enjeux d'amélioration de l'éducation et du contrôle citoyen**

La clarification des rôles et responsabilités est importante pour la qualité de la gouvernance de l'école. Les comités communaux de l'éducation constituent des instances qui facilitent le dialogue entre les acteurs en vue de faire mieux porter :

- aux autorités locales, les compétences transférées dans le pilotage et le portage des dispositifs de l'éducation ;
- aux services déconcentrés, le rôle de bras techniques des collectivités territoriales ;
- et à chacun des autres acteurs locaux de l'éducation, ses prérogatives.

Les comités de gestion de l'école favorisent aussi le dialogue et la négociation entre les acteurs de l'école pour en améliorer la gestion. Ils sont reconnus par les Etats et même promus avant le PADOE dans certains pays où leur généralisation est même envisagée et des modèles standards conçus. Dans la plupart des pays, ces comités ont été créés et mis en place par des projets conjoints AEAI/AFD/ MEN (Sénégal, Niger et Guinée) et PADOE s'est inscrit en continuité de ces actions.

A l'élaboration ou la mise à jour de 54 plans locaux de développement, s'ajoutent l'existence de 19 arrêtés portant nomination des points focaux, de reconnaissance de 17 comités communaux d'éducation et 02 nouvelles initiatives de transfert de ressources pour le renforcement de la décentralisation de l'éducation) ;

Les actions d'information et de sensibilisation engagées ont permis de renforcer la mobilisation sociale et de faire en sorte que l'éducation devienne l'affaire des autres acteurs locaux (collectivités territoriales, communautés locales) et pas seulement, celle des services traditionnellement responsables de son management.

#### **4. Amélioration des modes de gestion des écoles ou circonscriptions et des apprentissages**

Des entités de veille existent dans les communes impliquées et ont réussi à assurer un contrôle citoyen des programmes et des ressources. Des compétences et des outils de gestion sont acquis, les missions sont plus clairement définies, les rôles et responsabilités mieux compris.

Les appuis apportés ont permis la mise en place des structures de gestion de façon démocratique et participative, en mobilisant toutes les parties prenantes de l'école au plan local. Cela a engendré une dynamique sociale positive autour de l'éducation au sein des communautés.

La mise en place des comités communaux de l'éducation, les échanges entre les acteurs de l'éducation et la circulation de l'information sont facilités, notamment par les contacts directs et la bonne écoute des autorités municipales, des acteurs de l'éducation et des populations. Ces actions et cadres de participation ont permis l'amélioration des modes de gestion administrative et pédagogique des écoles et celle des apprentissages.

Parmi les défis à relever figurent les stratégies pour éviter l'essoufflement des dynamiques et continuer la pression sur les Parlements, les Ministères des Finances et de l'Education pour une augmentation et une meilleure gestion des budgets de l'éducation.

#### **5. Intégration des alternatives et innovations aux systèmes éducatifs**

Pour contribuer à la modélisation des alternatives éducatives dans l'optique d'une intégration aux politiques nationales, le programme a permis d'obtenir des résultats à deux niveaux :

- ✓ Un travail important a été réalisé à l'échelle nationale (savoirs locaux, écoles coraniques, formation professionnelle, pédagogies actives, suivi encadrement de proximité des apprentissages, suivi participatif des apprentissages). Un (1) module sur les savoirs locaux élaboré et partagé au cours de trois (3) ateliers de sur les savoirs locaux au Burkina, Mali, et en Guinée. Un autre atelier de partage d'innovation structurelle a été organisé au Niger sur les cartes scolaires. Ces avancées souvent partagées entre pays nécessitent encore un temps d'approfondissement.
- ✓ La conception d'une méthodologie d'intégration des innovations dans le système public est matérialisé par différents documents dont celui sur la situation des exclus en Afrique de l'Ouest, sur la typologie des exclus du système scolaire au Bénin, sur la scolarisation des filles au Burkina Faso et enfin sur la méthodologie d'intégration des innovations dans le système public au Mali. A l'échelle transnationale, la démarche d'intégration des alternatives éducatives est conçue et stabilisée. Le renforcement de son articulation aux acquis thématiques, sa diffusion, son portage et les moyens de son internalisation constituent des chantiers du futur.
- ✓ Quant à l'appui aux Etats pour la mise en œuvre d'une politique de soutien aux modèles alternatifs d'éducation, les acquis sont l'élaboration pour chaque pays d'une stratégie nationale, de quatre (4) plans locaux de développement de l'éducation intégrant les alternatives éducatives et l'existence de deux (2) initiatives d'éducation alternative soutenues par les CL et les Etats (CIFA au Bénin et Daara au Sénégal)

Toutefois, l'intégration des alternatives et innovations pédagogiques dans les politiques éducatives des pays par le plaidoyer et le lobbying autour de la mise à l'échelle des expériences réussies dans ces domaines va nécessiter l'inscription de l'action dans la durée.

### **6. Dynamique transnationale, coordination et échanges de bonnes pratiques entre acteurs**

Le PADOE constitue la première expérience transnationale de Aide et Action et il a déjà suscité d'autres actions à cette échelle. Il renforce les dynamiques internes comme celles externes à AEA. Il a permis d'avoir des impacts au niveau interne, auprès des collectivités, des ministères, des services techniques et des ONG partenaires (formés, informés sensibilisés et mobilisés dans ses différents cadres d'échanges et de partages).

Ces réponses ciblées et diversifiées ont permis des avancées réelles dans la conception et la mise en œuvre de l'approche transnationale et pluri-territoriale dans ces dimensions échanges et coopération entre acteurs des sept pays.

Le PADOE2 a soutenu des initiatives d'échanges transnationales sur des thématiques variées, telles la maîtrise d'ouvrage déléguée et les stratégies d'intégration des innovations et alternatives éducatives dans les systèmes éducatifs. De nombreux témoignages confirment les acquis en termes de compréhension des enjeux et d'acquisition de nouvelles connaissances.

La mise en place du ROADDE constitue un acquis susceptible de servir de base à la consolidation future de la stratégie transnationale. Cet acquis est adossé à un important travail (étude, large mobilisation des acteurs, atelier de partage, soutien à des restitutions au niveau national) sur la Décentralisation et la Déconcentration de l'Education mais aussi aux nombreux enjeux de cette décentralisation (émergence de politiques élaborées et exécutées avec la participation des acteurs locaux concernés, contribution au rapprochement des systèmes de leurs usagers et renforcement de leur pertinence). Des actions de consolidation devraient faire du ROADDE un réseau d'influence réel et de ses démembrements nationaux, des dynamiques capables de mobiliser les ressources pour réduire les besoins de soutiens extérieurs.

La plus-value qu'apporte le ROADDE est réunir une plus grande diversité d'acteurs (généralement organisés par catégorie) aux responsabilités rôles complémentaires dans la conception et la mise en œuvre de politiques et de programmes éducatifs ou la veille sur leur opérationnalisation.

### **7. Impact sur la qualité de l'éducation**

Pour promouvoir la qualité, PADOE 2 a utilisé différentes stratégies dont le renforcement du Contrôle citoyen et des méthodes de veille. Le programme a accompagné sept (7) observatoires de l'éducation de base et les sept (7) coalitions nationales. Il a permis la production et la diffusion de trois (3) documents de recherche sur la situation des objectifs de l'EPT dans des zones défavorisées et appuyé quatorze (14) campagnes de plaidoyer. Il a appuyé la mise en place ou la redynamisation de dispositifs de supervision de proximité des enseignements/apprentissages avec la production d'un guide de supervision de proximité au Mali et au Togo. Au Burkina Faso, une convention de partenariat de supervision a été signée avec trois (3) circonscriptions de l'éducation de base.

La mobilisation sociale autour de l'éducation a généré des dynamiques positives qui ont engendré de nombreux effets dont l'augmentation des taux de scolarisation, l'amélioration de la scolarisation et du maintien des filles à l'école, des taux de réussite à la fin du primaire et la revendication de davantage de qualité dans les enseignements par les parents.

Dans les zones bénéficiaires de projets d'école, les rendements scolaires ont connu de réelles améliorations. Des évaluations réalisées attestent ces affirmations. Ces effets d'amélioration de l'offre éducative et de consolidation des acquis de la première phase correspondent à la fois aux objectifs du PADOE2, de Aide et Action et l'Education pour Tous. Ils s'inscrivent également dans les politiques éducatives des différents pays concernés par le programme.

## **8. Renforcement des capacités internes de capitalisation et de suivi évaluation**

Si à tous les niveaux, les acteurs du système scolaire sont renforcés selon leurs positions et leurs besoins, les équipes de AEA ont l'avantage d'être renforcées avec chaque groupe et sur toutes les thématiques. Il ne serait pas exagéré d'affirmer que AEA est le tout premier bénéficiaire des activités de renforcement.

En plus de cette participation aux séances de renforcement dont ont bénéficié les partenaires, les capacités des équipes pays ont été renforcées en matière de mise en œuvre des actions de suivi évaluation, d'exploitation des documents d'étude et de capitalisation et de suivi des engagements avec les partenaires.

Les avancées sont réelles en matière de capitalisation. Les équipes de AEA pourront désormais en faire avec plus de facilités et d'efficacité au cours des prochaines étapes et dans d'autres projets et programmes. L'appui technique apporté par F3E et le CIEDEL dans la conception et la mise en place du DSE a permis à AEA de disposer de supports adaptés et de renforcer ses capacités dans ce domaine pour les projets futurs.

## **9. Effets des échanges et processus de capitalisation engagés avec les partenaires**

La capitalisation s'est retrouvée au cœur de la seconde phase du programme avec comme tout premier enjeu, la conceptualisation et la formalisation des acquis en vue d'améliorer l'action interne de Aide et Action. Ces exercices ont renforcé les capacités des partenaires et même d'autres acteurs au-delà par la large diffusion des supports.

La capitalisation sur les projets d'école et sur la mobilisation sociale autour des questions éducatives locales est devenue par la persévérance des équipes pédagogiques des écoles du PADOE2, un acquis indiscutable du programme. Un accompagnement est encore nécessaire pour la diffusion de ces acquis (dans les pays bénéficiaires comme dans ceux non bénéficiaires) et pour le renforcement des stratégies de pérennisation.

L'étude sur la décentralisation de l'éducation a permis d'établir un état des lieux précis du processus dans les sept (7) pays, de proposer des mesures institutionnelles, juridiques, administratives et financières pour l'approfondissement de ce processus. La comparaison des dispositions législatives et réglementaires, des niveaux de mise en œuvre, des acquis, des difficultés, des contraintes a permis de documenter diverses leçons apprises, de proposer à chaque pays des mesures pour renforcer l'arsenal juridique et réglementaire. La restitution de l'étude a constitué l'un des cadres les plus larges de partage sur l'éducation du PADOE2.

### **1.3 Analyse des performances du PADOE 2**

L'enquête sur le terrain et la revue documentaire ont permis à l'équipe d'évaluation d'analyser les performances du PADOE 2 sous l'angle des critères indiqués dans les TDR.

#### **Pertinence/cohérence**

La pluralité des domaines d'intervention fait du programme un creuset de recherche et d'expérimentation d'une réponse diversifiée à la demande éducative. En effet, les composantes du PADOE2 par leur diversité, constituent des réponses complémentaires aux questions de gouvernance et de pilotage des systèmes éducatifs et de diffusion d'alternatives et d'innovations pédagogiques. Egalement, ses contributions à la qualité, à l'accès et à l'équité du système éducatif inscrivent le PADOE2 dans les orientations nationales pour une amélioration des enseignements.

L'approche adoptée s'appuie sur la mobilisation sociale dans les zones d'intervention et le renforcement des capacités des acteurs sociaux et institutionnels. Elle est sous-tendue par une position de facilitation, de transfert de compétences aux acteurs locaux et d'accompagnement de la prise de responsabilité. Cette approche se décline dans la construction de relations avec des ONG partenaires et la mise en place de structures de veille et de participation des acteurs

à même de porter les acquis du programme. Egalement, face à la complexité et aux nombreux enjeux de l'éducation, l'accent est mis sur le caractère pédagogique des activités avec différentes thématiques sujets d'exercices de capitalisations et de partages des acquis.

Cette stratégie est adossée à des choix d'articulation du programme à d'autres financements d'une part et par la démarche de renforcement des compétences des collectivités locales à rechercher des partenariats et des financements additifs. En même temps, se constituent des maillons de l'institutionnalisation des pratiques développées et de l'influence politique.

Une autre dimension de la stratégie du programme est l'option pour une concentration thématique pour la poursuite de changements plus profonds, afin d'éviter de se limiter à des changements superficiels ou transitoires. Cette quête d'échelle pertinente accroît les performances dans la construction de modèles éprouvés susceptibles d'intéresser les institutions décidées à faire évoluer leurs politiques, pratiques et dispositifs. Ces expériences et leçons apprises, bien documentées et remontées auprès des décideurs, constituent des sources fiables de changement dans les choix de politiques publiques, pour un passage à une plus grande échelle.

En fonction des acteurs et des thématiques, quatre types d'activités ont matérialisé le caractère transnational du PADOE 2 et lui ont permis d'avoir des impacts à différents niveaux :

- ✓ Les actions internes à AEA, au sein et entre les équipes des pays ;
- ✓ Les activités ouvertes aux collectivités locales, ministères, services techniques et ONG partenaires ;
- ✓ Les activités thématiques entre pays sous forme de visites d'échanges ou d'ateliers de renforcement de capacités (savoirs locaux, projets d'école, pédagogies actives) ;
- ✓ les activités réalisées dans le cadre de partenariats à l'échelle du programme (suivi-évaluation, mise en place des observatoires).

Cette diversité d'actions bien ciblées a participé à la conception et la mise en œuvre de l'approche transnationale et pluri-territoriale dans ses dimensions échanges et coopération entre acteurs des sept pays. La mise en place du ROADDE renforce ces acquis.

Le Programme a soutenu la création ou la dynamisation d'instances locales participatives qui regroupent des autorités locales, des acteurs du système d'enseignement (inspecteurs, directeurs d'écoles, des enseignants), des représentants de la société civile et des autorités morales et traditionnelles. Au-delà des instances participatives, l'implication des associations locales avec AEA en positionnement d'accompagnement des acteurs locaux, permet d'atteindre le double but consistant à renforcer les capacités et la visibilité de ces acteurs locaux d'une part et d'autre part, de disposer de bases pour la pérennisation des acquis.

De tels changements, par leurs nombreuses implications nécessitent davantage de temps de construction et une ressource humaine régulièrement mise à niveau pour en assurer une adéquate appropriation et une bonne diffusion.

### **Efficacité**

Il importe de noter que dans sa genèse, la seconde phase du programme a souffert de deux fortes contraintes :

- Le décalage dans le temps dans la mise en œuvre des phases 1 et 2 (de 2008 à 2011) a eu des impacts négatifs sur la mobilisation des acteurs et la fonctionnalité des dispositifs mis en place. Beaucoup de dynamiques engagées s'étaient estompées au démarrage du PADOE2.
- Les moyens et la durée du PADOE2 ont été limités par rapport à ses ambitions avec comme effets, certains résultats escomptés en termes de consolidation et de pérennisation des acquis de la première phase, assez difficiles à atteindre.

En dépit de ces contraintes, les statistiques en termes de nombre de collectivités locales (99 sur 100 prévus), de comités d'acteurs et de comités locaux, de formations (226 structures de gestion participatives de l'éducation renforcées, 18 réseaux du non formel et du formel renforcés soit 627 membres des comités d'acteurs), d'appui et de partage d'expériences capitalisées

prouvent que des résultats significatifs et quantifiables ont été atteints par le PADOE 2. Cela a pu se faire grâce à des supports mieux travaillés que pendant la première phase. En effet, les activités de capitalisation, les différentes études et les relations de partenariats ont permis au programme de disposer d'une plus grande capacité de renforcement de capacités des acteurs.

Sur le plan qualitatif, l'appropriation des contenus de formation (par les élus locaux et les enseignants en particulier) et l'efficacité de certaines structures telles que les observatoires et les CCE constituent des résultats probants du programme. Les avancées sont notables dans la prise effective de responsabilité par les collectivités et leur participation aux prises de décisions, la maîtrise d'ouvrage des projets éducatifs locaux et dans l'implication des communautés et des élèves dans la gestion de l'école.

Malgré les enjeux importants et quelques performances encore isolées et à consolider, l'intégration des innovations et modèles alternatifs dans les systèmes éducatifs, comporte des limites à évaluer attentivement pour leur apporter des solutions adaptées. Une meilleure prise en charge de la mobilité des acteurs (changements dus à des élections ou affectation de fonctionnaires) s'avère nécessaire pour éviter ou limiter les ruptures de dynamiques.

### **Efficiences**

L'efficacité est un enjeu important du PADOE2 dans la mesure où la grande majorité des activités et réalisations répondent à des fins pédagogiques. Pour cette raison, l'efficacité est au cœur de la gestion du PADOE2 par son ancrage sur la réussite de modèles. Les avancées nécessitent ainsi de l'efficacité dans les activités en général mais surtout dans l'expérimentation des modèles.

En plus, grâce à des actions de sensibilisation, le programme a contribué au développement de l'intérêt des acteurs de l'école à inscrire la planification de leurs actions dans un ensemble cohérent lié à l'amélioration de la qualité et de la gestion de l'éducation.

Le taux global des réalisations en termes de mobilisation des ressources est de 93% dans le rapport financier remis aux évaluateurs. Ce résultat globalement satisfaisant avant la clôture du programme, laisse apparaître de l'hétérogénéité des performances entre les pays.

Les avancées et les enjeux sont si importants dans la transformation en profondeur et à grande échelle des systèmes éducatifs que les moyens risquent toujours d'être des facteurs limitatifs dans le renforcement des capacités des acteurs à mobiliser les ressources nécessaires.

### **Viabilité**

Les supports et méthodes de renforcement des capacités utilisés sont simples et même transférables entre pairs. De nombreux documents (guides des projets d'école, manuels de la mobilisation sociale, rapports sur les exclus et sur la décentralisation de l'éducation) issus des études et de la capitalisation des expériences seront utilisables pendant plusieurs années et même par des acteurs non bénéficiaires du programme.

Une autre importante contribution du PADOE2 est l'audit des structures intervenant dans la promotion de la qualité de l'offre éducative dans les zones ciblées. Cette activité a directement contribué au renforcement des capacités des bénéficiaires et partenaires. Les formations et l'introduction d'approches nouvelles, en matière de planification et de gestion ont développé des compétences dans le domaine de la gouvernance participative de l'école et suscité une forte prise de conscience des populations locales.

La stratégie de mobilisation de ressources contribue à libérer les acteurs de la dépendance vis-à-vis de AEA et d'autres partenaires. Toutefois, elle nécessite plus de temps pour atteindre les objectifs visés. Vu qu'elle n'a été engagée qu'au cours de la seconde phase du programme, elle a besoin de temps de construction, de capitalisation et consolidation.

### **Reconnaissance et visibilité**

La reconnaissance et la visibilité du PADOE2 au niveau national et sous régional sont plutôt assurées par l'intérêt que suscitent ses composantes au niveau central, communal et communautaire mais aussi par le capital d'expériences et de partenariats locaux dont dispose AEA dans les différents pays bénéficiaires.

De nombreuses rencontres ont été organisées pour impliquer les autorités et les services techniques et les communautés scolaires. Des conventions ont été aussi signées avec les ministères de l'éducation et les collectivités territoriales partenaires. Un travail approfondi a été réalisé et largement diffusé sur la décentralisation et la déconcentration de l'éducation.

Le budget de la communication a été faible mais a permis la conception et la diffusion de nombreux supports de promotion et de sensibilisation. Davantage de moyens de communication et un meilleur ciblage des activités de promotion semblent nécessaires surtout pour toucher des groupes susceptibles de mobiliser des ressources pour le financement des projets d'écoles et soutenir les dispositifs de veille et de pilotage.

### **1.4 Points d'amélioration et de réflexion**

Dans ce chapitre sont analysés des points comportant des enjeux importants, dont la mise en œuvre a connu des difficultés ou qui suscitent de la réflexion pour les activités futures.

✓ Les partenaires locaux s'approprient lentement la vision et les approches du PADOE2. Toutefois, cela va nécessiter du temps pour éliminer cette perception de AEA comme ONG bienfaitrice et opératrice. Cette lenteur est indissociable avec les enjeux liés à la stratégie de « coaching » et d'accompagnement des partenaires à faire de la gestion participative et de la gouvernance locale, une réalité communautaire.

✓ La mobilisation des ressources constitue un enjeu important du PADOE2. Les acteurs locaux en général et les élus locaux en particulier, sont mieux préparés à porter cet axe du projet dans la durée. Près de la moitié des communes ont respecté leurs engagements au Bénin. Ce résultat prouve l'existence de réelles avancées dont les limites viennent parfois de la décentralisation des compétences sans le transfert des moyens, ou du défaut d'engagement de certains élus. La poursuite du travail réalisé par PADOE2 dans le domaine de la décentralisation et de la déconcentration de l'éducation pourrait contribuer à de réelles améliorations.

✓ Les avancées sont aussi notées auprès des entités de veille mises en place par le PADOE2 en termes de collaboration et de reconnaissance requises par les autorités décentralisées. Ces avancées permettant à ces instances de jouer leur rôle sont loin d'être aisées et générales. En effet, des tensions et crises entre les maires et les membres de CCE ou d'observatoires, nous ont été souvent racontées sur le terrain. Même si ces tensions s'inscrivent dans le processus de mise en place de mécanismes de contrôle citoyen, elles confirment l'existence d'importants besoins supplémentaires de renforcement de capacités et d'accompagnement de ces acteurs.

✓ Les staffs de la plupart des ONG partenaires ont renforcé leurs capacités à accompagner les communautés sur la base d'approche d'animation connue et éprouvée. Cependant, les conditions de leur déploiement sur le terrain ont été souvent coûteuses selon certains responsables de AEA sans que les communautés en tirent tous les bénéfices attendus. Egalement, les exigences de certaines ONGs partenaires (se positionnant plutôt comme prestataires de services) ont causé des retards d'activités. Ces difficultés prouvent l'existence de résistances et de défis pour la suite du PADOE.

✓ La stratégie du PADOE 2 privilégie l'accompagnement des acteurs et le soutien en fonds levier aux initiatives. Cet important changement de stratégie nécessite des actions inscrites dans la durée, une attention particulière dans le choix des actions et des partenaires et dans la répartition des ressources. Cela concerne aussi la qualité de l'information à véhiculer auprès des acteurs sur les enjeux, le déroulement, les financements et les perspectives du programme.

✓ La mise en œuvre d'une stratégie offensive de communication, de plaidoyer et d'influence à l'échelle nationale est désormais reconnue comme une nécessité pour pousser les Etats à prendre en compte les vraies préoccupations des communautés. Les acteurs s'accordent sur le besoin de passer par des alliances et coalitions y compris avec les associations de pouvoirs locaux. Malgré ces importantes avancées et des réalisations assez localisées et limitées dans le temps, AEA devra mieux décliner sa stratégie d'influence des politiques nationales d'éducation au sein des espaces de dialogue social et politique (cadre de concertation, comité national de l'éducation, comité national des acteurs non étatiques, revue sectorielle des plans décennaux) pour inspirer les partenaires et les gouvernements au niveau national et régional.

### **1.5 Les perspectives d'une phase III du PADOE**

1) Suite aux expériences réussies des projets d'école, le renforcement dans les pays impliqués et la généralisation dans ceux qui ne le sont pas encore, ont été fortement recommandés par les partenaires pour la phase III du PADOE.

2) Compte tenu des limites budgétaires que le PADOE 2 a connues dans les différents pays, AEA et AFD devront mobiliser d'autres partenaires pour élaborer une stratégie de cofinancement de la phase III du PADOE. Le secteur privé, les bailleurs du Partenariat Mondial pour l'Education et les services affiliés et les bénévoles de AEA devront être mis à contribution.

3) Le renforcement des capacités techniques et des moyens financiers des instances nationales de veille (CCE, observatoires) et régionales (ROADDE) est à consolider. Ainsi, elles pourront jouer pleinement leur rôle de plaidoyer et d'alerte pour une gouvernance locale efficace dans le cadre du suivi des plans nationaux d'éducation et des ressources transférées dans les écoles (Fonds commun des PTF et Partenariat Mondial pour l'Education).

4) AEA doit chercher à collaborer avec des organisations mobilisant des volontaires et son réseau de bénévoles comme le sien pour assurer l'accompagnement des ONG partenaires et des communautés d'acteurs à la base pour une capacitation plus soutenue et une mobilisation de partenaires institutionnels susceptibles de soutenir une phase III du PADOE.

5) AEA doit élaborer, budgétiser et mettre en œuvre une stratégie de communication qui rende plus visibles les innovations majeures et les résultats des différents projets pays et des capitalisations d'expériences nationales et transnationales. L'expérience du Bénin (réalisation de support vidéo) devrait être évaluée, améliorée et partagée.

6) La phase III du PADOE doit s'inscrire dans une perspective de développement à long terme (3 à 5 ans) avec une possibilité de revue à mi-parcours. AEA et AFD devront s'accorder sur le temps minimum qu'un programme pour le changement à la base comme PADOE doit avoir pour mieux impacter sur les institutions, les politiques et les acteurs communautaires. Il importe aussi de garder à l'esprit les effets négatifs du décalage entre les phases I et II.

7) La phase III devrait assurer une généralisation au moins des deux thématiques que sont les projets d'école et la mobilisation de ressources. Une extension géographique (autres pays francophones ou anglophones) est même envisageable pour renforcer la diffusion des acquis et enrichir les échanges. Mais cela va nécessiter une stratégie de diversification des partenaires financiers et davantage d'ouvertures aux institutions sous régionales.

## 2. Rappel sur le programme et l'évaluation

### 2.1 Le programme

Aide et Action est une organisation de développement dont l'objet est de faire progresser la cause de « l'Éducation Pour Tous », prioritairement l'éducation de base, pour toutes les populations vulnérables dont le droit fondamental à une éducation de qualité est mis en péril ou non appliqué, afin de leur permettre de choisir leur avenir librement.

Dans une approche de renforcement de capacités à prendre en charge les défis de l'éducation, AEA développe depuis une trentaine d'années des projets et programmes d'appuis aux Etats, aux communautés ; avec l'avènement de la décentralisation, elle a élargi son action aux collectivités territoriales.

Inscrit dans cet engagement, la convention Programme « Amélioration et diversification de l'Offre Educative en Afrique de l'Ouest » (PADOE) constitue une stratégie de développement initiée et déclinée en promotion d'un processus d'apprentissage collectif, partagé par les différentes parties prenantes du système éducatif des pays bénéficiaires.

Le programme a été mis en œuvre en trois phases :

- ✓ Une phase pilote en partenariat avec le MAE France et les ministères de l'éducation du Bénin, du Burkina Faso, du Sénégal et du Togo (en 2005 et 2006). La phase pilote<sup>1</sup> avait permis de soutenir 19 plans locaux de développement de l'éducation (PLDE), 20 plans d'action villageois (PAV), la formation de 4500 personnes (toutes catégories), de soutenir ou dynamiser 30 comités d'acteurs et des dizaines d'APE/AME, de mettre en place et d'équiper 22 cercles « REFLECT » et 3 jardins d'enfants. Elle a mobilisé 61 participants à une rencontre régionale sur les langues nationales, permis à 3.067 enfants de disposer d'actes de naissance et à 400 autres, d'être inscrits à l'école. Au-delà de ces indicateurs quantitatifs, il avait commencé à engendrer divers changements qualitatifs, dont une meilleure compréhension des populations de l'importance de l'école maternelle, la mobilisation effective autour de l'école des acteurs locaux et l'amélioration de leur participation à l'élaboration des plans pluriannuels de développement de l'éducation, etc.
- ✓ Une première phase de 2 ans (2006-2008) élargissant l'action à trois autres pays (Guinée, Mali et Niger) : PADOE 1 avait donné lieu à une augmentation significative des taux de scolarisation, à l'amélioration du maintien et des résultats des filles à l'école, et une demande croissante de qualité de l'enseignement. Comme en témoigne ce responsable d'une faitière des collectivités locales : « Par ses activités de conscientisation et de sensibilisation, le PADOE1 a contribué à la prise de conscience de l'enjeu de l'inscription des enfants à l'école et a contribué à l'augmentation du taux de scolarisation ».
- ✓ Une seconde phase qui arrive à terme en juin 2014, mis en œuvre dans les sept pays de la première phase, avec un cofinancement de l'AFD qui a pris le relais du MAE après la phase pilote. Le but fixé à la seconde phase était de renforcer et de consolider les acquis pour en assurer la pérennisation et d'accompagner la diffusion et la mise à l'échelle des expériences réussies. Il devait aussi contribuer à la modélisation des alternatives éducatives éprouvées dans l'optique d'une meilleure intégration aux politiques nationales et aux programmes de réforme.

Toutefois, la seconde phase est restée inscrite dans les objectifs de base du programme:

- a) améliorer la gouvernance locale de l'éducation dans 100 collectivités locales ;

<sup>1</sup> Rapport évaluation PADOE1, page 18

- b) améliorer les capacités de gestion et de pilotage du système éducatif au niveau local ;
- c) renforcer l'intégration des innovations pédagogiques et des formes alternatives d'éducation dans le système éducatif ;
- d) favoriser les échanges et la capitalisation des actions transnationales.

Le programme a privilégié l'accompagnement des parties prenantes (Aide et Action, ministères de l'éducation et des collectivités locales, ONG partenaires et les communautés d'acteurs de terrain) afin de tirer des enseignements dans le but de recentrer et améliorer les pratiques et impacts futurs.

C'est pour ces raisons qu'il était recommandé que la conduite de l'évaluation soit un temps d'échange et d'apprentissage réciproque entre les évaluateurs et les différents acteurs impliqués. Les évaluateurs se sont évertués à adopter cette importante consigne des termes de référence de la mission. La mission s'est également assigné un effort supplémentaire pour que les différentes recommandations soient appuyées par des propositions de stratégies pour leur mise en œuvre.

## **2.2 Les enjeux et le déroulement de l'évaluation**

L'évaluation, moment de remise en cause, a permis d'étudier si AEA a pu renforcer son positionnement et améliorer l'influence de son action sur les politiques nationales d'éducation et si toutes les parties impliquées ont réussi le partage de leurs vécus et de leurs « regards prospectifs » sur la convention de programme.

La mission a également donné l'occasion d'analyser la démarche de mise en place et de développement d'un processus d'apprentissage collectif, partagé par l'ensemble des parties prenantes dans la logique d'une meilleure appropriation des concepts clés du programme par les acteurs.

Cette évaluation externe est aussi perçue comme une opportunité pour identifier les initiatives futures permettant de consolider les actions et de conforter les instances mises en place dans le cadre de cette convention programme, à travers notamment un meilleur ciblage des acteurs devant poursuivre les actions soutenues par le programme au niveau national.

Concrètement, il s'est agi de disposer d'une évaluation coréalisée avec les parties prenantes des différents territoires bénéficiaires, afin d'élaborer des mesures d'amélioration et d'ajuster la mise en œuvre des prochains programmes.

La conduite de l'évaluation avec des acteurs du territoire, a été basée sur la volonté de faire de l'implication et de la participation des partenaires locaux et des acteurs bénéficiaires un moyen central de redéfinition et d'orientation de l'action engagée.

### **Le déroulement de l'évaluation**

Le processus évaluatif est constitué de quatre grands moments, à savoir :

- Un partage des objectifs et des attentes du commanditaire (comité de pilotage de l'évaluation) avec l'équipe de Consultants ;
- Une validation du rapport d'orientation méthodologique soumis par les Consultants sur les outils et le plan d'évaluation ;
- Une revue des documents clefs du programme et des évaluations des phases antérieures ;
- Une enquête directe dans trois pays du programme (Sénégal, Bénin, Burkina Faso) et à distance dans quatre pays (Mali, Niger, Togo et Guinée).

L'enquête a touché les principaux acteurs du projet à travers un échantillonnage qui a permis à l'équipe de consultants d'enquêter à distance ou de s'entretenir avec au moins un ou deux représentants de chaque famille d'acteurs.

Les échanges avec les équipes nationales et régionales de AEA, avec les partenaires directs et indirects du PADOE II au niveau pays, les visites de sites et la collecte de données à distance ont permis à l'équipe d'évaluation :

- ✓ de faire une analyse des performances du programme sous l'angle des critères définis par les Termes de référence ;
- ✓ de déceler des points critiques dans la conception et la mise en œuvre de cette seconde phase du programme ;
- ✓ de prendre connaissance des acquis les plus importants du PADOE II en matière de changement de mentalité de la part des élus locaux, des équipes pédagogiques et des acteurs impliqués dans la veille citoyenne et le plaidoyer ;
- ✓ Et enfin de tracer avec lesdits acteurs des perspectives pour une troisième phase du PADOE (ce qu'ils considèrent comme priorités d'action pour une prochaine convention de programme dans les 7 pays d'intervention et au niveau sous régional).

## 3. Analyse du bilan d'ensemble

### 3.1 Le pilotage

Un Chef de projet, un comptable et une secrétaire rattachés à la Direction Régionale de AEA assurent la coordination opérationnelle du programme. Des Chargés d'appui et des assistants comptables et financiers assurent la coordination des activités au niveau pays.

Le PADOE est un programme complexe par les acteurs impliqués, les niveaux d'actions et d'influences multiples, les objectifs et réalisations à la fois opérationnels et politiques. Pour ces raisons, son pilotage et sa gestion ont nécessité qu'il se dote de cadres à différents niveaux. La coordination régionale est assurée par le Comité Régional d'Orientation Stratégique (CROS). Le niveau national est piloté par les Cadres de Concertation et de Suivi du (CCS) dont sont membres les ministères de l'éducation et de la décentralisation qui sont contractants pour la mise en œuvre du PADOE. Il y a aussi l'espace de dialogue et de communication institutionnelle dénommé Cadre de Concertation Permanent (CCP) au niveau international. Le CCP est composé du chargé du suivi de la convention programme de AEA et du représentant mandaté par l'AFD.

### 3.2 Le partenariat

Le programme est financé par l'Agence Française de Développement (AFD) qui intervient dans les différents pays bénéficiaires et dans les grandes thématiques de l'éducation de base et de la formation professionnelle et du développement local. Présente dans plus de 70 pays, l'AFD finance des politiques, programmes et projets qui améliorent les conditions de vie des populations et soutiennent la croissance économique. Elle accompagne les Programmes de Développement de l'Éducation et de la Formation avec de nombreuses réalisations dans la construction et la réhabilitation de salles de classe, la mise en œuvre de projets d'écoles et d'établissements et de formation des jeunes<sup>2</sup>.

Le programme a mobilisé différents partenaires :

- ✓ le réseau africain pour la Campagne pour l'éducation pour tous (ANCEFA) pour le développement des observatoires de l'éducation
- ✓ l'Association française « Réussir Ensemble » pour la promotion des pédagogies actives à travers le Centre International de Formation aux Pédagogies Actives de Conakry (CIPAC) mis en place sous l'initiative de la dite association.
- ✓ Plan International Bureau Afrique de l'Ouest à travers une convention signée avec le Bureau Régional Afrique de l'Ouest de Aide et Action pour la capitalisation des bonnes pratiques en matière d'éducation des filles et femmes.
- ✓ Fonds Européen pour les Etudes et Evaluations (F3E) afin d'améliorer le dispositif de suivi évaluation. Ce partenariat a permis de mobiliser le Centre International pour l'Education et le Développement Local (CIEDEL) pour un appui technique.

### 3.3 La stratégie de mise en œuvre

#### *L'approche transnationale*

Activité parmi les plus généralisées, celle de la capitalisation est menée sur l'expérience acquise en matière de démarches et d'outils de mobilisation des acteurs locaux autour des questions éducatives locales. Ces documents ont servi de base au transfert de connaissances et de capacités aux autres acteurs avec des applications dans les différents pays.

<sup>2</sup> Le partenariat entre AEAI et AFD (convention cadre en 2000 et projet conjoint en Guinée, au Sénégal, au Niger, à Madagascar) a permis de tester et développer la démarche projet, d'école d'améliorer l'accès à l'éducation par la mise en place d'infrastructures scolaires.

La capitalisation sur le projet d'école et sur la mobilisation sociale est devenue par la persévérance des équipes pédagogiques des écoles du PADOE II, un acquis indiscutable des programmes pays.

Quant à l'étude de la situation de la décentralisation de l'éducation en Afrique de l'Ouest, il a permis d'atteindre divers objectifs :

- ✓ la réalisation d'un état des lieux pour mieux adapter les réponses aux besoins
- ✓ l'organisation d'un atelier de partages et de renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation de l'éducation ;
- ✓ La mise en place au niveau national et le lancement au niveau Ouest Africain d'un réseau des acteurs de la décentralisation et de la déconcentration de l'éducation (ROAADE)
- ✓ La mise en place des réseaux nationaux du ROAADE dans les différents pays.

Selon les opportunités des pays, la diffusion et la mise à l'échelle des expériences et des capitalisations sont conduites sur l'intégration des besoins éducatifs des communautés dans les contenus d'enseignement, la gestion décentralisée et le pilotage local de l'éducation, les gouvernements scolaires et parlements d'enfants, les dispositifs d'encadrement pédagogique rapproché et les dispositifs de suivi des apprentissages.

### ***Faire faire et transfert de compétences***

L'approche adoptée est celle de la mobilisation sociale dans les zones d'intervention et du renforcement des capacités d'une vaste gamme d'acteurs sociaux et institutionnels. Cette approche multi-acteurs nécessite beaucoup d'animation après la mise en place de différents cadres d'actions et le renforcement des capacités des membres.

AEA a également pris une position de facilitation, de transfert de compétences et d'accompagnement de processus de changement. Cette stratégie a permis à de nombreux acteurs de prendre davantage de responsabilité et de gagner en expériences et en expertises.

Cette approche du faire faire avec des ONG partenaires dans différents pays a permis des avancées pour une pérennisation des acquis mais elle comporte de nombreuses contraintes (appropriation, motivations et capacités des partenaires, etc.).

Une autre option du programme est l'abandon des activités sur les infrastructures et les microprojets dont les acteurs locaux, principalement les collectivités locales et les services techniques ont désormais la responsabilité.

Enfin, les parties prenantes ont jugé nécessaire d'éviter la dispersion des efforts et le saupoudrage d'activités considérant la dizaine de thématiques de la Convention Programme. Ainsi fut prise la décision de se concentrer sur 2 ou 3 thèmes par pays en vue de leur consacrer du temps et de l'expertise et y travailler en profondeur.

Thèmes	Sénégal	Burkina	Bénin	Mali	Niger	Togo	Guinée
Observatoires		*	*				
Projets d'écoles	*	*			*	*	*
Intégration des alternatives éducatives		*	*	*	*		
mobilisation des ressources			*		*		
Suivi participatif des enseignements /apprentissage				*		*	
Extension et généralisation des projets d'école	*				*	*	
Renforcement de la pratique de pédagogies actives							*

\* Pays d'extension

### 3.4 Les principaux acquis du programme

Les évaluateurs se sont aussi intéressés aux effets globaux du programme, au plan qualitatif et quantitatif, que ces effets soient positifs ou négatifs, prévus ou non. Ils se sont particulièrement exercés à apprécier les changements induits par la mise en œuvre du programme conformément aux dix critères d'évaluation indiqués dans les TDR.

#### *1. Contribution au développement d'une expertise en matière d'éducation (plus-value sur les compétences des collectivités territoriales et les moyens d'exercice de la maîtrise d'ouvrage locale de l'éducation dans le cadre des prérogatives transférées.*

La contribution du programme à l'émergence et au développement d'une véritable expertise en matière d'éducation s'est faite à travers la formation des autorités locales sur les rôles et responsabilités des acteurs dans la planification stratégique et opérationnelle, dans la gestion décentralisée de l'éducation. Une attention particulière a été également portée à l'accompagnement des élus pour l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des plans de développement de l'éducation.

Les statistiques reportées dans les différents rapports bilans par sont suffisamment illustratives :

- ✓ Au Sénégal : 98% des collectivités partenaires du programme disposent de plans de développement de l'éducation contre 0% avant l'intervention de PADOE2.
- ✓ Au Niger<sup>3</sup> : 63% d'entre elles disposent des plans de développement de l'éducation contre 0% avant l'intervention de PADOE2.
- ✓ Au Mali : 88% des communes intègrent l'éducation dans leur plan communal contre 0% avant l'intervention de PADOE2.
- ✓ Par ailleurs, suite aux activités de formations appuyées par le PADOE2, les collectivités locales développent de plus en plus des capacités de mobilisation de ressources financières destinées à l'amélioration des conditions de travail du secteur de l'éducation (entre 2012 et 2014 : Niger : 173.288.387 FCFA ; Bénin : 18.081.202 FCFA ; Sénégal : 138 715 970 F CFA).

Globalement, 54 plans locaux de développement ont été élaborés ou mis à jour, existence 19 arrêtés portant nomination des points focaux et 17 décrets de reconnaissance de comités communaux d'éducation et 2 de transfert de ressources, ont contribué au renforcement de la décentralisation de l'éducation. Par ailleurs, 2000 exemplaires du rapport sur l'état des lieux décentralisation et de la déconcentration de l'éducation dans la sous région ont été diffusés à l'ensemble des pays et aux partenaires.

Le renforcement des capacités concerne aussi les problématiques éducatives (qualité de l'éducation, adaptation de l'école, école inclusive, etc.), les procédures liées à la maîtrise d'ouvrage, aux mécanismes de renforcement de la transparence et de la redevabilité dans la gestion des fonds.

Les comités communaux de l'éducation ont également apporté d'autres contributions aidant les communes à mieux assumer leur rôle de maître d'ouvrage dans la gestion des compétences transférées en matière d'éducation et plus globalement dans la gestion de la question éducative au niveau de leur territoire.

Ces différentes actions de renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage des collectivités territoriales ont permis de mieux impliquer et renforcer les capacités des collectivités territo-

<sup>3</sup> Source : document analyse des données sur les pays/DSE

riales dans le pilotage du système éducatif et les aider à développer une culture de gestion transparente et participative de l'éducation au niveau local. Elles ont permis aussi de promouvoir et développer le principe et les pratiques de redevabilité « rendre compte » par les élus locaux et favoriser la participation et le contrôle citoyen de l'action publique locale.

Ainsi, le PADOE a favorisé et renforcé les capacités de dialogue et de concertation des collectivités territoriales avec les autres acteurs locaux de l'éducation tout en facilitant l'appropriation effective par les collectivités territoriales de leur mission, en les informant (mise à disposition des textes) et en les sensibilisant.

Une des limites avancées par les bénéficiaires de la seconde phase du programme est la restriction à l'appui institutionnel, qui n'a pas permis l'accompagnement des acteurs locaux dans la mise en œuvre d'infrastructures et de projets éducatifs. Le renforcement des capacités des acteurs locaux constitue un levier important mais il convient aussi de les accompagner dans la mise en œuvre des actions, afin de développer leurs capacités de maîtrise d'ouvrage pour porter efficacement la gestion des questions éducatives.

## ***2. Développement de représentations, attitudes sociales ou communautaires positives relatives au droit à l'éducation***

Le programme a favorisé la mobilisation sociale autour de l'école en vue d'en améliorer la gouvernance. Pour ce faire, les activités ont visé le renforcement de la transparence dans la gestion des ressources (financières, matérielles, etc.) au niveau des structures de gestion de l'école. Il s'agit notamment de pallier certaines dérives au sein des APE (gestion des cotisations) et de l'administration des écoles en facilitant les relations de collaboration entre ces différentes catégories d'acteurs.

Le renforcement de l'implication des communautés locales dans le développement du système éducatif local, a favorisé leur participation, non pas seulement en termes de soutien des actions de l'école (prise en charge de services.), mais aussi dans l'amélioration de la qualité (évaluation de la qualité des enseignements) et la gestion de l'école.

Les différentes dynamiques et les actions d'information et de sensibilisation ont fait émerger une nouvelle perception de l'éducation dans les zones d'intervention. Elles ont atténué les réticences pour l'éducation et la scolarisation, les préjugés pour l'éducation des filles, percevant davantage l'éducation comme un droit et une responsabilité de la communauté.

Le programme a contribué à la promotion des associations et ONG locales afin qu'elles puissent faire le travail d'appui aux communautés de base et disposer des compétences pour la pérennisation des acquis. La mise en place d'un processus de transfert des compétences de AEA vers les structures appuyées, avec des nuances d'une zone à une autre, d'un acteur à un autre, a fait évoluer positivement les représentations, les attitudes sociales et communautaires relatives au droit à l'éducation.

« Lors d'un atelier organisé dans la Commune de Réo dans le cadre d'un autre projet dans le domaine de l'éducation, les contributions des partenaires du PADOE ont été les plus significatives, preuves de la qualité du renforcement de leurs capacités », selon un responsable de l'AMBF (Association des Municipalités du Burkina Faso).

D'importantes réalisations sont constituées par les appuis à la mise en place de structures participatives des élèves. 2000 exemplaires du document de capitalisation sur le gouvernement scolaire sont édités et diffusés. 452 Gouvernements scolaires mis en place, 26 inspecteurs et 2237 instituteurs principaux formés à la démarche projets d'école dans le cadre de transfert de

compétences au Burkina Faso. 1767 membres des structures éducatives formés au Niger et au Sénégal.

### ***3. Développement de la concertation autour des enjeux d'amélioration de l'éducation et du contrôle citoyen sur la prise en charge des demandes et priorités éducatives locales.***

Dans un contexte de généralisation de la décentralisation de l'éducation ou de son renforcement (Guinée) ou de sa prochaine instauration (Togo), l'institutionnalisation des instances et dispositifs de gestion et de pilotage des écoles, constitue un enjeu très important et une dimension importante où le programme a permis de réaliser d'importants acquis.

Les différentes instances mises en place constituent des leviers qui ont favorisé l'appropriation et la maîtrise des enjeux du système éducatif par les différents niveaux d'acteurs (autorités locales, structures déconcentrées, communautés) et le développement de synergies et de complémentarités à la base :

- Les comités communaux de l'éducation constituent des instances qui ont facilité le dialogue entre les acteurs en vue de faire jouer aux autorités locales, les compétences transférées dans le pilotage et le portage des dispositifs de l'éducation ; aux services déconcentrés d'assurer le rôle de bras techniques des collectivités territoriales et à chacun des acteurs locaux de l'éducation de remplir ses prérogatives. Cette clarification des rôles et responsabilités est importante pour la qualité de la gouvernance de l'école.



Rencontre organisé l'association partenaire (ONG ENFANCE ET PAIX, Sénégal)

***A l'élaboration ou la mise à jour de 54 plans locaux de développement, s'ajoutent l'existence de 19 arrêtés portant nomination des points focaux, de reconnaissance de 17 comités communaux d'éducation et 02 nouvelles initiatives de transfert de ressources pour le renforcement de la décentralisation de l'éducation***

Deux limites sont à prendre en charge :

- ✓ La forte dépendance de ces instances pour leur animation et la mise en œuvre des activités de soutien des projets, ce qui constitue une menace à leur pérennisation.
- ✓ La faiblesse du soutien et de l'implication des communes malgré la reconnaissance officielle de ces instances par la prise d'actes administratifs de création. Cette reconnaissance ne suffit pas pour les rendre fonctionnelles et opérationnelles, pour les conforter dans leur rôle de cadres stratégiques.

- Les comités de gestion de l'école ont favorisé aussi le dialogue et la négociation entre les acteurs de l'école pour en améliorer la gestion. Ils sont reconnus par les États et même promus avant le PADOE dans certains pays où leur généralisation est même envisagée et des modèles standards conçus (comme au Sénégal).

**Neuf cents (900) exemplaires du document de capitalisation sur le projet d'école ont été produits et diffusés ; le partage de la version électronique a permis à différents de reproduire et diffuser plus largement ce manuel. Dans les pays concernés (Sénégal, Mali et Niger) 378 comités de gestion de l'école ont été appuyés et fonctionnels tandis qu'autant de projets d'écoles élaborés et mis en œuvre.**

Les limites constatées :

- Un bilan mitigé obtenu dans certains pays (léthargie, conflits, etc.) ;
- La faiblesse de mesures d'accompagnement de ces structures à divers niveaux (institutionnel, financier, matériel, etc.).
- Les difficultés à élaborer et gérer les projets d'école, malgré les formations reçues (complexité de la démarche et des outils) et surtout de l'analphabétisme en milieu rural.

Globalement, cette approche poursuivie avec le PADOE2 a eu des effets bénéfiques, notamment en renforçant le travail en commun et en partenariat, la collaboration entre les services déconcentrés et les collectivités territoriales. Les actions d'information et de sensibilisation engagées ont permis de renforcer la mobilisation sociale et de faire en sorte que l'éducation devienne aussi, en plus des services traditionnellement responsables de son management, l'affaire des autres acteurs locaux (collectivités territoriales, communautés locales).

#### ***4. Amélioration des modes de gestion administrative et pédagogique des écoles ou circonscriptions et leur contribution à l'amélioration des apprentissages.***

Les appuis apportés ont permis la mise en place des structures de gestion de façon démocratique et participative, en mobilisant toutes les parties prenantes de l'école au plan local. Cela a engendré une dynamique sociale positive autour de l'éducation au sein des communautés.

Nous avons noté une meilleure implication des communautés locales dans le développement du système éducatif local, en favorisant leur participation, non pas seulement en termes de soutien aux actions de l'école (construction réhabilitation, prise en charge des enseignants, etc.), mais aussi dans l'amélioration de la qualité (évaluation de la qualité des enseignements) et la gestion de l'école.

Des actions d'information et de sensibilisation au profit des communautés, réalisées aux moments des assemblées générales d'ouverture et de clôture des écoles en fin d'année scolaire ou à l'occasion de rencontres avec des partenaires ou bailleurs ont constitué d'important moments d'échanges. L'engagement par les comités communaux de l'éducation d'actions de sensibilisation sur le terrain a permis d'accroître la participation et la mobilisation communautaire.

La mise en place des comités communaux de l'éducation, les échanges entre les acteurs de l'éducation et la circulation de l'information ont été facilités, notamment par les contacts directs et la bonne écoute des autorités municipales, des acteurs de l'éducation et des populations.

Des entités de veille telles que les CLEF, le CGE, les CCE et les observatoires existent dans les communes bénéficiaires et ont réussi à initier des actions de contrôle citoyen des programmes et des ressources. L'observatoire de l'éducation du Bénin porté par la coalition CBO-EPT a fait une étude sur les exclus dans deux localités d'Abomey Calavi, étude suivie de débats télévisés avec les autorités centrales sur la question du droit à l'éducation des exclus de l'école au Bénin.

Un accompagnement reste encore nécessaire pour aider ces instances de veille à éviter de s'essouffler et à pouvoir affûter leurs armes et continuer la pression sur le Parlement, le Ministère des Finances et celui de l'éducation pour une augmentation (et amélioration de la gestion) significative du budget de l'éducation.

Ces actions et cadres de participation ont permis l'amélioration des modes de gestion administrative et pédagogique des écoles et des apprentissages.

Cependant, différentes contraintes et limites fragilisent ces acquis :

- ✓ L'impulsion d'une dynamique de gestion participative de l'école se heurte à plusieurs difficultés, notamment la faible synergie entre les parties prenantes, l'application difficile des textes réglementaires, la faible maîtrise des politiques éducatives par les acteurs locaux, les difficultés de fonctionnement des organes et structures de gestion (comités communaux chargés de l'éducation, comités de développement des écoles, etc.).
- ✓ La participation communautaire à l'amélioration de la qualité et de la gestion des écoles est souvent faible même si les communautés locales constituent un bailleur de l'école en appuyant diverses actions (construction école, logement, réhabilitation, prise en charge des enseignants) ; les ressources (cotisations locales, apports des ressortissants, etc.) qu'elles mobilisent ne sont pas bien capitalisées.
- ✓ Les acteurs locaux ont également du mal à s'approprier les démarches et outils pour consolider et pérenniser les acquis des dynamiques initiées au niveau de l'école. Ce qui interpelle sur les approches proposées dans l'accompagnement et le renforcement des capacités des acteurs locaux.

##### ***5. Amélioration des processus et facteurs d'intégration des innovations (modèles alternatifs et innovations pédagogiques) aux systèmes éducatifs concernés***

Un des objectifs de PADOE 2 est de contribuer à la modélisation des alternatives éducatives éprouvées (formation - réinsertion des jeunes...) dans l'optique d'une meilleure intégration aux politiques nationales et aux programmes de réforme.

Le PADOE 2 a soutenu des initiatives d'échanges transnationales sur des thématiques variées telles la maîtrise d'ouvrage déléguée et sur les stratégies d'intégration des innovations (pédagogie active en Guinée) et alternatives éducatives (savoirs locaux au Mali et REFLECT au Burkina Faso) dans les systèmes éducatifs formels. Le lancement du Réseau Ouest Africain des Acteurs de la Décentralisation et de la Déconcentration de l'Éducation (ROAADE) a été aussi un moment important de partage, suivi plus tard par des ateliers nationaux de restitution.

Le programme a permis d'obtenir différents résultats à deux niveaux

- ✓ Un travail important a été réalisé à l'échelle nationale (savoirs locaux au Mali, écoles coraniques au Sénégal, formation professionnelle au Bénin, pédagogies actives en Guinée, suivi encadrement de proximité des apprentissages, suivi participatif des apprentissages). Ces avancées, souvent partagées entre pays, nécessitent encore des efforts et un temps d'approfondissement.
- ✓ A l'échelle transnationale, la démarche d'intégration des alternatives éducatives est conçue et stabilisée. Le renforcement de son articulation aux acquis thématiques, sa diffusion, son portage et les moyens de son internalisation constituent des chantiers du futur.
- ✓ Un (1) module sur les savoirs locaux élaboré et partagé au cours de trois (3) ateliers de partage sur les savoirs locaux au Burkina, Mali, et en Guinée. 1 atelier de partage d'innovation structurelle a été organisé au Niger sur les cartes scolaires.

- ✓ La conception d'une méthodologie d'intégration des innovations dans le système public est matérialisé par différents documents sur la situation des exclus en Afrique de l'Ouest disponible, sur la typologie des exclus du système scolaire et un plan de plaidoyer disponibles au Bénin, sur la scolarisation des filles dans les régions du Centre-nord, de l'Est et du Sahel au Burkina Faso et enfin sur la méthodologie d'intégration des innovations dans le système public au Mali où une offre en formation professionnelle mise en œuvre au profit de 20 jeunes dont 13 filles.
- ✓ Quant à l'appui aux Etats pour la mise en œuvre d'une politique de soutien aux modèles alternatifs d'éducation (écoles d'initiatives locales et communautaires), pour chaque pays une stratégie nationale de soutien aux modèles alternatifs, quatre (4) plans locaux de développement de l'éducation intégrant les alternatives éducatives et deux (2) initiatives d'éducation alternative soutenues par les CL et les Etats (le CIFA au Bénin et des écoles coraniques dites Daara au Sénégal)

Les études réalisées sur les alternatives éducatives et sur la Décentralisation et la Déconcentration de l'Education (DDE) ont aidé AEA à mobiliser les gouvernements, les élus locaux, les techniciens, les organisations de la société civile, les écoles autour de la thématique majeure de l'éducation inclusive de Qualité Pour Tous.

Cependant, de l'avis de la majorité des acteurs rencontrés, la composante « alternatives éducatives » n'en constitue pas moins le parent pauvre du programme par les moyens, les activités et les résultats obtenus. En effet, le travail reste concernant l'intégration des innovations (modèles alternatifs et innovations pédagogiques) aux systèmes éducatifs. Il reste aussi à organiser le plaidoyer et le lobbying autour de la mise à l'échelle des expériences réussies dans ces domaines.

Toutefois, ces préoccupations pourraient perdre progressivement leurs enjeux avec les tendances vers l'éducation universelle dans la plupart des pays.

## ***6. Renforcement de la dynamique transnationale dans ses aspects coordination et échanges de bonnes pratiques entre acteurs***

Le PADOE constitue la première expérience transnationale de Aide et Action et il suscite déjà d'autres actions à cette échelle. Il renforce les dynamiques internes comme celles externes à AEA. Il a pris en compte les besoins des acteurs et les différentes thématiques du programme à travers quatre types d'activités qui ont matérialisé son caractère transnational et lui ont permis d'avoir des impacts à différents niveaux :

- ✓ Les actions internes, entre équipes de AEA de différents pays (ateliers de planification, de suivi -évaluation etc.) qui ont contribué au renforcement des équipes pays ;
- ✓ Les activités ouvertes aux acteurs des collectivités, des ministères, des services techniques et des ONG partenaires (rencontres sur la décentralisation, sur les exclus) qui ont permis de former, informer et sensibiliser ses différents partenaires ;
- ✓ Les activités entre pays qui ont souhaité échanger sur une thématique sous forme de visites ou de renforcement de capacités (sur les savoirs locaux, sur les projets d'école, les pédagogies actives) qui ont favorisé la diffusion d'expériences réussies ;
- ✓ et les activités réalisées dans le cadre de partenariats à l'échelle programme (suivi-évaluation, mise en place des observatoires) qui ont permis à l'équipe de AEA et aux partenaires de s'outiller sur ces problématiques.

Des réponses ciblées et diversifiées ont permis des avancées réelles dans la conception et la mise en œuvre de l'approche transnationale et pluri-territoriale dans ses dimensions échanges et coopération entre acteurs des sept pays. La mise en place au niveau national et le lancement

au niveau Ouest Africain d'un réseau des acteurs de la décentralisation et de la déconcentration de l'éducation (ROAADE) constitue un acquis de taille et un outil de plaidoyer qui, soutenu et encadré pourrait fortement influencer les processus de DDE dans les pays membres. Les besoins d'accompagnement sont importants pour faire du ROAADE un réseau d'influence réel, des réseaux nationaux des dynamiques capables de mobiliser les ressources pour agir sans beaucoup attendre des projets ou de partenaires extérieurs.

*La plus-value qu'apporte le ROAADE est réunir une plus grande diversité d'acteurs (généralement organisés par catégorie) aux responsabilités rôles complémentaires dans la conception et la mise en œuvre de politiques et de programmes éducatifs ou la veille sur leur opérationnalisation.*

Les enjeux et les apports de la dimension transnationale du programme ont été parfaitement présentés par les évaluateurs de la phase 1 du PADOE : « Parmi<sup>4</sup> ces effets on peut citer la capacité de relativiser et contextualiser sa propre expérience locale ; la capacité à valoriser l'expérience des autres ; l'apprentissage d'une manière de fonctionner basée sur la recherche d'expériences, outils et compétences à transférer et utiliser localement sans nécessairement devoir toujours réinventer la roue ; l'apprentissage du travail collaboratif entre pairs pour l'élaboration conjointe d'analyses, méthodes, outils et la capitalisation d'expériences ; l'apprentissage de la relation avec des personnes situées à distance ; le développement de réseaux de contacts et d'échange, ... ».

Les alliances avec des acteurs d'influence (Plan International, UNICEF, ANCEFA) sont aussi très circonscrites dans la durée et dans leurs dimensions. Toutefois, les contextes des différents pays, avec les nombreuses réformes des systèmes éducatifs en cours et en vue, offrent des opportunités d'influence même si les agendas de ces politiques restent difficiles à suivre pour un projet à durée très limitée.

### ***7. Signes d'impact sur la qualité de l'éducation (concertation entre acteurs, forme et conditions, amélioration globale des enseignements et au niveau des enfants ?)***

Le PADOE 2 est venu consolider les acquis de la première phase dont les effets étaient la mobilisation des acteurs à travers les cadres de participation de tous les acteurs aux débats et aux prises de décisions sur les questions locales d'éducation. Un autre résultat tout aussi important est la prise de quelques mesures institutionnelles par les Etats grâce aux actions de plaidoyer conduites à l'échelle pays. Les échanges d'expériences sur le plan transnational ont eu un effet d'apprentissage pour AEA et les acteurs locaux de l'éducation.

La mobilisation sociale autour de l'éducation a donné naissance à des dynamiques sociales positives qui, à leur tour, ont engendré de nombreux effets parmi lesquels, les plus appréciés par les acteurs rencontrés au cours de l'évaluation sont :

- ✓ L'amélioration des apprentissages (soutien en matériels pédagogiques et renforcement des capacités des enseignants) ;
- ✓ l'augmentation des taux de scolarisation ;
- ✓ l'amélioration de la scolarisation et du maintien des filles à l'école ;
- ✓ l'amélioration des taux de réussite à la fin du primaire ;
- ✓ la revendication de davantage de qualité dans les enseignements par les parents, etc.

Pour promouvoir la qualité, PADOE 2 a utilisé différentes stratégies dont le renforcement du Contrôle citoyen et des méthodes de veilles. Or, le programme a accompagné sept (7) observatoires de l'éducation de base et les sept (7) coalitions nationales des pays bénéficiaires. Il a

<sup>4</sup> Rapport d'évaluation PADOEI, page 40

permis la production et la diffusion de trois (3) documents de recherche sur la situation des objectifs de l'EPT dans des zones défavorisées et appuyé quatorze (14) campagnes de plaidoyer. Un important appui a été apporté à la mise en place /redynamisation de dispositifs de supervision de proximité des enseignements /apprentissage avec la production d'un guide de supervision de proximité au Mali et au Togo ; au Burkina Faso, une convention de partenariat de supervision a été signée avec trois (3) circonscriptions de l'éducation de base.

Dans les zones bénéficiaires de projets d'école, les rendements scolaires ont connu de réelles améliorations. Par exemple l'école Grand Mbour 2 (Sénégal), a pu atteindre les objectifs de son projet d'école au Sénégal qui étaient de relever le seuil de maîtrise en français (communication écrite, texte suivi de questions) de 3 points, le seuil de maîtrise en mathématiques de 4 points et en sciences de 5 points.

Résultats<sup>5</sup> scolaires enregistrés par l'école élémentaire de TOCKY GARE (IEF/Département de Diourbel/SENEGAL) suite à l'appui du PADOE2 pour l'année scolaire 2013- 2014:

Période	Situation avant projet			Situation après projet		
	Niveau 01 (CI-CP)	Niveau 02 (CE1-CE2)	Niveau 03 (CMI-CM2)	Niveau 01 (CI-CP)	Niveau 02 (CE1-CE2)	Niveau 03 (CMI-CM2)
Taux de réussite en Français	25%	20%	25%	82%	75%	76%
Taux de réussite en Maths	30%	18%	35%	85%	68%	84%

En Guinée, l'activité phare du PADOE 2 est la promotion de la pédagogie active (visant l'amélioration de la qualité de l'éducation) domaine où ont été produits des guides pour les enseignants, formés huit formateurs qui ont formé et suivi 40 enseignants dont 16 femmes. Ces actions ont touché 8 cadres des directions préfectorales en charge de la formation continue et environ 5000 élèves dont plus de 40% de filles. Ces activités contribuent à faire émerger des compétences locales en pédagogies actives dans les quatre directions préfectorales de l'éducation, les délégations scolaires de l'enseignement élémentaire ainsi que dans 21 établissements

Ces effets d'amélioration de l'offre éducative et de consolidation des acquis de la première phase correspondent à la fois aux objectifs du PADOE2, de Aide et Action et l'Education pour Tous. Ils s'inscrivent dans les résultats visés par les politiques éducatives des différents pays concernés par le programme.

Les dispositifs de veille nécessitent encore des appuis pour savoir et pouvoir à la fois collecter et analyser les informations sur les systèmes éducatifs mais souvent bien utiliser les résultats de ce travail pour des changements positifs.

Parmi les limites et contraintes à ces avancées il convient de noter :

- ✓ Le contrôle citoyen et la veille restent des activités exigeantes en termes de moyens (expertises, organisation, temps et outils de travail). Ces exigences sont corroborées par les confidences d'un responsable d'un Observatoire national de l'éducation qui affirme que « Des statistiques et des pratiques éprouvées ne suffiront pas, nous devons constituer à la fois une source mais aussi une force de propositions ».
- ✓ Les systèmes éducatifs comportent des insuffisances multiples (infrastructures, services, personnel, matériels et équipements tels les fournitures scolaires, les matériels

<sup>5</sup> Directeur de l'école élémentaire de TOCKY GARE (IEF/Département de Diourbel/SENEGAL)

pédagogiques). Ces déficiences limitent les capacités de réponses à la demande de qualité et d'élargissement de l'offre éducative.



Ecole Ndimbal au Mali



Renforcement des capacités de la CBO EPT (Bénin)

### 8. Renforcement des capacités internes de capitalisation et de suivi évaluation

Si à tous les niveaux, les acteurs du système scolaire (des ministères de l'éducation et de la décentralisation jusqu'aux communautés au niveau de l'école : les parents, les enseignants et les élèves) sont renforcés, chacun selon sa position et ses besoins, les équipes de AEA ont l'avantage d'être renforcées avec chaque groupe et sur toutes les thématiques. Il ne serait pas exagéré d'affirmer que AEA est le tout premier bénéficiaire des activités de renforcement.

En plus de cette participation aux séances de renforcement dont ont bénéficié les partenaires, les capacités des équipes pays ont été renforcées en matière de mise en œuvre des actions de suivi évaluation, d'exploitation des documents d'étude et de capitalisation, de suivi des engagements avec les partenaires, etc.

Au sein de AEA, les avancées sont réelles en matière de capitalisation. Par l'ampleur du travail réalisé au cours de cette phase du programme, les équipes de AEA pourront désormais en faire avec plus de facilités et d'efficacité au cours des prochaines étapes et dans d'autres projets et programmes.

En matière de suivi évaluation, l'appui technique apporté par F3E et le CIEDEL dans la conception et la mise en œuvre du dispositif a permis à AEA de disposer d'outils et de renforcer ses capacités dans ce domaine pour les projets futurs. Le DSE reste un dispositif important pour l'anticipation, la correction et la communication interactive pour plus d'efficacité et d'efficacité du programme.

Une limite relevée porte sur le fait que les acquis des agents n'ont pas été systématiquement mis en valeur et partagés par les autres, même si de nombreux moments d'échanges ont été organisés à cet effet. De même, les capacités, les moyens, les prédispositions et les cadres appropriés pour partager ces acquis n'existent toujours pas.

### 9. Effets des échanges et processus de capitalisation engagés avec les acteurs partenaires (pertinence et utilisation des capitalisations produites par les acteurs)

Correction d'une faiblesse notée dans la mise en œuvre de la première phase, mise en application d'une recommandation forte de ses évaluateurs, la capitalisation s'est retrouvée au cœur de la seconde phase du programme. Le tout premier enjeu de cette activité de conceptualisation et de formalisation des acquis est certainement de contribuer à améliorer l'action interne de Aide et Action. Les autres enjeux, tout aussi importants, de ces exercices capitalisation sont à la fois le renforcement des capacités des partenaires et même d'autres acteurs au-delà en assurant une large diffusion des supports. Egalement, au cours de ces exercices de capitalisation émergent de nouveaux enjeux à partir desquels peuvent être initiées de nouvelles actions et investis d'autres champs.

Divers documents de capitalisation ont été mis à la disposition des acteurs sur l'expérience d'Aide et Action en matière de projets d'école dans le domaine de la mobilisation des acteurs locaux et sur les gouvernements scolaires suite à l'élaboration de manuels sur ces trois thématiques.

La capitalisation sur le projet d'école et sur la mobilisation sociale autour des questions éducatives locales est devenue par la persévérance des équipes pédagogiques des écoles du PADOE2, un acquis indiscutable du programme.

A l'école de Mbour Sérère au Sénégal, nous avons vu comment le journal des élèves lancé par le projet d'école a impacté positivement sur la qualité des productions écrites des élèves et créé l'engouement autour d'un projet pédagogique. Malheureusement, les témoignages du Directeur de l'école sur l'absence de moyens pour reproduire le journal, laissent apparaître une certaine déception tout simplement parce qu'aucune stratégie de pérennisation n'a été envisagée, comme si les subventions devaient toujours arriver.

Les principales faiblesses dans ce domaine sont l'insuffisance :

- ✓ du plaidoyer sur l'internalisation des capitalisations réalisées malgré l'environnement institutionnel favorable.
- ✓ de la clarté de la stratégie de diffusion et d'exploitation des capitalisations.
- ✓ De l'engagement de la réflexion avec les acteurs pour l'exploitation des capitalisations produites.
- ✓ De l'exploitation des documents produits (retards dans la diffusion, faibles quantités).
- ✓ De l'implication des CCS pour s'appropriier les documents produits en vue de travailler pour leur mise à échelle.

L'étude sur la décentralisation de l'éducation a permis d'établir un état des lieux précis du processus dans les 7 pays, de proposer des mesures institutionnelles, juridiques, administratives et financières pour l'approfondissement de ce processus, de comparer les dispositions législatives et réglementaires, les niveaux de mise en œuvre, les acquis, les difficultés, les contraintes ainsi que les leçons apprises. Elle propose pour chacun des pays des mesures pour renforcer l'arsenal juridique et réglementaire et mieux appuyer les acteurs locaux.

Réalisé dans les sept pays (Bénin, Burkina Faso, Sénégal, Niger, Mali, Guinée et Togo), cette capitalisation constitue une base de travail pour AEA pour poursuivre la réflexion en interne et avec ses différents partenaires pour améliorer sa stratégie d'intervention en faveur de la décentralisation et de la déconcentration de l'éducation.

### ***10. Lignes directrices pour une évaluation d'impact et de thèmes de capitalisation future***

Des avancées importantes sont obtenues dans l'institutionnalisation des instances et dispositifs malgré les multiples contraintes. Des innovations (dans l'intercommunalité au Bénin et les unions de comités de gestion au Sénégal) ont été initiées. Une capitalisation faciliterait le travail en profondeur dans l'accompagnement et le plaidoyer aux différents niveaux auprès de chaque catégorie d'acteurs et la construction de coalitions.

L'important travail visant à promouvoir les associations et ONG locales pour qu'elles puissent assurer l'appui aux communautés de base a donné lieu à la mise en place d'un processus de transfert des compétences de AEA vers ces structures. L'enjeu partenarial et de responsabilisation des acteurs locaux est au cœur des enjeux de développement. La démarche pose aussi la question de la pérennisation des acquis, d'un point de vue de la motivation des acteurs mêmes et du changement en profondeur des relations. Malgré les difficultés rencontrées dans

la mise en place de ces changements, les nombreux résultats obtenus postulent pour une évaluation d'impacts.

La gestion des contraintes multiples, les stratégies développées pour les atténuer ou contourner méritent aussi une grande attention. En effet, le PADOE est mis en œuvre dans un contexte difficile (un système local incapable de créer les conditions pour la jouissance du droit à l'éducation pour de nombreux enfants, des lenteurs dans les avancées susceptibles de démotiver voire de frustrer au point de perdre la volonté et la confiance dans les possibilités de changement, dans les organes collectifs de gestion). Les réussites obtenues en dépit de ces contraintes contiennent des germes de résistance à identifier, documenter et partager.

Concernant les projets d'école, un point important du PADOE 2 est constitué par les approches différentes adoptées au Burkina et dans les autres pays. En effet, habituellement, les projets d'écoles sont initiés à la base, en regroupant les différents acteurs locaux. Au Burkina Faso, l'initiative est venue du niveau central, s'est concrétisée avec la formation des inspecteurs qui ont formé à leur tour les enseignants. Une évaluation de ces deux approches permettrait de mesurer leur complémentarité, leurs atouts et limites.

### **3.5 Quelques points d'amélioration et de réflexion**

Dans ce chapitre sont analysés des points critiques, qui comportent des enjeux importants, dont la mise en œuvre a connu des difficultés ou qui suscitent de la réflexion pour les activités futures.

✓ Les partenaires locaux du programme s'approprient lentement la vision et les approches du projet PADOE II. Toutefois, cela va nécessiter du temps pour éliminer cette perception sentie dans nombre d'écoles que nous avons visitées au Sénégal, au Bénin et au Burkina Faso, où les équipes pédagogiques et les communautés voient toujours en Aide et Action l'ONG bienfaitrice des années 80 construisant des salles de classes, donnant gratuitement du matériel didactique, accompagnant les cellules pédagogiques dans l'expérimentation et le financement des projets d'école. Cette lenteur est indissociable avec les enjeux liés à la stratégie de « coaching », d'accompagnement des partenaires à faire de la gestion participative et de la gouvernance locale, une réalité communautaire.

✓ Certains élus locaux ainsi que les comités de gestion d'école et comités communaux ont eu une quote-part à donner comme contribution à la mise en œuvre du projet. Les acteurs locaux en général et les élus locaux en particulier, sont mieux préparés à porter le projet dans la durée. Près de la moitié des communes ont respecté leurs engagements au Bénin (sur 19 communes concernées, 9 ont respecté entièrement leurs engagements financiers). Ce résultat prouve l'existence de réelles avancées dans ce domaine, tandis que les contraintes s'expliquent généralement par la décentralisation des compétences sans celle des moyens requis mais aussi par le défaut d'engagement de certains élus. La poursuite de l'important travail réalisé par PADOE2 dans le domaine de la décentralisation et de la déconcentration de l'éducation pourrait contribuer à produire de réelles améliorations.

✓ Les avancées sont aussi notées auprès des entités de veille mises en place par le PADOE2 en termes de reconnaissance et de collaboration requise auprès des autorités décentralisées pour jouer leur rôle. Ces avancées sont loin d'être aisées et générales. En effet, l'équipe des consultants a enregistré plusieurs plaintes, témoignages sur des tensions et crises latentes entre un maire et des membres d'un comité communal de l'éducation ou d'un observatoire, ces derniers sont souvent confondus à des opposants politiques dans les espaces de partenariat et de dialogue sur les questions éducatives ou de leadership dans un contexte de décentralisation et de déconcentration. Toutefois, ces tensions semblent normales dans le cadre de processus de mise en place de mécanismes de contrôle citoyen et confirment l'existence

d'importants besoins supplémentaires de renforcement de capacités et d'accompagnement de ces acteurs.

✓ Les staffs de la plupart des ONG partenaires ont renforcé leurs capacités à accompagner les partenaires à la base sur la base d'une approche d'animation connue et éprouvée pouvant donner les résultats attendus. Cependant, les conditions de leur déploiement sur le terrain ont été souvent coûteuses selon certains responsables de AEA, sans pour autant que les communautés censées être accompagnées en tirent tous les bénéfices attendus. Egalement, les exigences de certaines ONGs partenaires (se positionnant plutôt comme prestataires de services) ont causé des retards dans la réalisation des activités. Ces difficultés prouvent l'existence de résistances et de défis pour la suite du PADOE.

✓ La stratégie du PADOE2 privilégie l'accompagnement des acteurs et le soutien en fonds levier aux initiatives. Le succès de cette stratégie nécessite des actions inscrites dans la durée mais aussi un approfondissement dans le choix des actions et des partenaires. Dans cet ordre d'idées, des améliorations restent possibles dans la répartition des ressources. Nous avons aussi constaté une uniformisation des appuis en fonds levier au Sénégal aux projets d'école (sans tenir compte de la nature du projet et du nombre de classes), aux ONG partenaires au Bénin (sans tenir compte de la taille des régions couvertes et du volume de travail). Un responsable de programme pays a dit « ils ont voulu faire porter la même robe à tous les pays » alors que les niveaux de complexité et de couverture des projets pays étaient visiblement très différents. Les financements futurs gagneraient beaucoup à tenir davantage compte des spécificités, des réalités et des enjeux locaux.

Des améliorations sont à envisager en matière de communication avec les partenaires et entre partenaires pour la suite du programme. Cela concerne les niveaux d'information des acteurs sur les enjeux, les financements et les perspectives de fin de programme et post-programme. Par exemple, certains enseignants et directeurs d'écoles qui ignoraient encore que la phase 2 du programme était finissante et continuaient d'attendre des appuis financiers.

✓ La mise en œuvre d'une stratégie offensive de communication, de plaidoyer et d'influence à l'échelle nationale est désormais reconnue comme une nécessité pour pousser les Etats à prendre en compte les vraies préoccupations des communautés. Les principaux acteurs s'accordent sur le besoin de passer par des alliances et coalitions y compris avec les associations de pouvoirs locaux. Malgré ces importantes avancées et des réalisations assez localisées et limitées dans le temps, des améliorations sont encore nécessaires dans la définition et le déploiement pour AEA d'une politique d'influence lui permettant d'inspirer les partenaires et les gouvernements au niveau national et régional. Il s'agira de mieux décliner sa stratégie d'influence des politiques nationales d'éducation au sein des espaces de dialogue social et politique (cadre de concertation, comité national de l'éducation, comité national des acteurs non étatiques, revue sectorielle des plans décennaux, etc.).

Certains responsables de AEA ont besoin de renforcement de capacités dans la mise en œuvre d'un programme comme le PADOE pour avoir cette influence. La bataille pour l'influence au niveau national et régional demande un peu plus de précision dans le discours, d'agressivité dans la communication sur les résultats du programme et d'alliances stratégiques au sein de la communauté des partenaires techniques et financiers. Elle exige aussi de l'ONG une meilleure intégration dans les espaces régionaux et sous régionaux de dialogue politique tels que la CEDEAO, l'UEMOA, l'Union Africaine, etc.

Le dispositif de suivi évaluation (DSE) a fait l'objet d'un appui technique particulier de la part du F3E et de CIEDEL aussi bien dans sa conception que dans sa mise en œuvre. Pour

Aide et Action, les enjeux du DSE sont importants car il constitue un moyen essentiel pour l'anticipation, la correction et la communication interactive pour plus d'efficacité et d'efficience du programme.

Cette activité a permis à AEA de disposer d'un DSE et de renforcer ses capacités dans ce domaine pour les projets futurs mais aussi de procéder à des expérimentations. En effet, la collecte de données a permis la production de rapports dans les différents pays (sauf la Guinée). Ces acquis sont venus renforcer les outils dont disposait AEA pour le suivi-évaluation de ses projets.

Malgré sa bonne conception et les moyens investis, cette activité a montré certains points qui requièrent d'importantes améliorations :

- Comme pour les documents de capitalisation, l'analyse et l'exploitation des résultats du suivi-évaluation ont été insuffisamment faites au niveau des pays par les CCS et les CCE.
- Selon certains acteurs du terrain, des informations ont été collectées auprès d'eux mais ils n'ont toujours pas bénéficié d'un feedback ni d'une remédiation quelconque pour les étapes futures.

## 4. Analyse du programme par pays

### 4.1 Le Bénin

#### Information générale sur le PADOE

##### Moyens mis à disposition

La phase II du PADOE pour le Bénin a bénéficié d'un appui financier de 126 859 597 F de la part de la convention du programme avec des taux réalisation de 100% pour l'appui de l'AFD et 137% pour les apports de AEA.

Le Bénin a bénéficié de la mise en œuvre des différentes phases du PADOE. Les actions prévues dans la phase II ont été conçues pour consolider sur deux (02) ans les acquis de la phase pilote et ceux de la phase 1 de la convention.

Un appui technique et financier à travers la mise à disposition des autres acteurs des ressources nécessaires pour la mise en œuvre des actions (kit informatique pour l'observatoire de l'éducation, matériel roulant aux ONGs opératrices, etc.).

##### Couverture géographique

Le programme a couvert 19 communes (5 départements) dont 13 de la phase 1 et 6 nouvelles :

- ✓ Au sud dans le département de l'Atlantique, il couvre 08 communes (dont 1 nouvelle) que sont : Allada, Toffo, Kpomassé, Zê, Ouidah, Tori-Bossito, Abomey-Calavi, Sô-Ava.
- ✓ Au Nord dans les départements de l'Alibori, Atacora, Borgou et Donga, 11 Communes (dont 05 nouvelles communes) sont prises en compte : Karimama, Gogounou, Malanville, Boukombé, Coby, Natitingou, Bembéréké, Nikki, Parakou, Djougou, et Ouaké.

##### Dispositif d'accompagnement

Pour la mise en œuvre des activités du PADOE II au Bénin, une convention a été signée avec les deux ONG partenaires que sont Racines et Enfant Epanoui Bénin (ONG EEB).

Le programme a des partenariats à tous les niveaux (central, communal et communautaire) :

- ✓ Ministère des Enseignements Maternel et primaire qui met à disposition de compétences dédiées, de salles de réunion, de matériel roulant pour les tournées de supervision, des actes institutionnels pour faciliter la mise en œuvre et la pérennisation des acquis.
- ✓ Ministère de la décentralisation/collectivités apporte son soutien à travers son influence politique pour amener les communes à libérer leur contribution financière, des actes institutionnelles pour faciliter le suivi et la coordination des projets au niveau national ;
- ✓ Chefs des circonscriptions scolaires participent aux activités de collecte des données statistiques dans le cadre du dispositif de suivi évaluation, des études, des ateliers d'information sur l'internalisation du programme etc.
- ✓ Collectivités locales : appui technique et financier pour la mise en œuvre du programme. Elles ont financé la mise en œuvre des plans de renforcement des comités d'acteurs et le processus d'élaboration des 04 PDE élaborés sur 19 prévus ;
- ✓ PTF et autres acteurs d'appui : appui technique à la mise en œuvre du programme
- ✓ OICEB, FENAPEB et CBO-EPT, réseaux d'acteurs de l'éducation responsabilisés pour la mise en œuvre des actions de renforcement de capacités des comités d'acteurs
- ✓ ANCB : plaidoyer auprès des maires pour le respect des engagements financiers favorables à la mise en œuvre du programme.
- ✓ Le CNE, membre actif du CCS est rattaché à la présidence de la république et son implication reste un choix plus que stratégique pour la réussite du programme.

- ✓ Le bureau local de l'AFD est membre actif du CCS et contribue au suivi des activités (études, TDR, choix stratégiques ou opérationnels). Son représentant au sein du CCS valide les documents et est présent aux événements en rapport avec le programme.

## Activités phares du PADOE II

### Description des activités phares

Sans l'appeler projet d'école, le Bénin a fait mieux que certains pays dans ce domaine. En effet, le programme y a appuyé une dynamique exceptionnelle avec dans toutes des écoles, l'existence de comités de gestion, l'organisation de cours de renforcement des élèves, la formation ou le renforcement de capacités des enseignants et des évaluations standardisées.

Le programme a renforcé les capacités de 15 Comités Communaux d'Education (CCE) et de 28 comités d'acteurs (CGE et APE) en mobilisation sociale, plaidoyer, communication, négociations et mobilisation des ressources. Il a redynamisé l'OICEB la faïtière des CCE, le CIC (Comité Intercommunal de Concertation) pour la gestion du centre de formation des jeunes (CIFA/Centre Intercommunal de Formation Appliquée) et outillé les OSC qui disposent de plans de formation et d'action.

A l'échelle nationale, la phase 2 du PADOE a permis l'installation, la formation et la dynamisation de l'observatoire de l'éducation dont il a renforcé les moyens avec un kit informatique.

Une autre activité importante du programme est l'accompagnement du Conseil National de l'Education (CNE) dans l'organisation d'une mission de suivi des activités du PADOE 2 au niveau des communes et des écoles. Il a appuyé une tournée de supervision du CCS dans les zones couvertes pour des actions de plaidoyer en faveur d'une planification et d'une gestion locale du système éducatif voire le suivi du niveau de réalisation des engagements des CL.

### Principaux résultats

La gouvernance de l'école s'est améliorée avec :

- ✓ La participation des parents à l'exploitation des résultats scolaires dans 100 % des écoles bénéficiaires,
- ✓ l'existence de 19 plans de renforcements avec l'organisation de la formation de 11 AME sur leurs rôles et mission.

Le système de pilotage de l'éducation compte aussi d'importants acquis :

- ✓ mise en œuvre d'un processus de diagnostic communal dans seulement 58% des communes couvertes ;
- ✓ 32% des communes couvertes par le programme, ont affecté des ressources humaines (un employé de la collectivité locale) dédiées à l'éducation ;
- ✓ Arrêté Ministériel portant création composition, attributions, institutionnalisation et fonctionnement du CCS pour la mise en œuvre du PADOE 2.
- ✓ Chacune des 19 communes couvertes a pris un arrêté portant désignation d'un point focal chargé de jouer un rôle d'interface entre les autorités communales et les comités d'acteurs

En matière de mobilisation des ressources, les avancées aussi significatives :

- ✓ 07 communes sur 19 ont intégralement mis à disposition leur contribution financière, 03 ont donné 50% de leur contribution.
- ✓ l'effectivité du transfert des ressources aux communes à concurrence de 1 495 000 000 FCFA destinés aux dépenses d'entretien et de réparation des infrastructures scolaires dont 356 222 000 FCFA pour les Communes bénéficiaires du PADOE
- ✓ Les délibérations du conseil communal sur des questions éducatives (construction des infrastructures scolaires, l'organisation de la rentrée scolaire etc.), sont effectives en 2013 dans 68% des communes.

## **Analyse des performances**

### **Forces du programme au Bénin**

Le bureau national de AEA a su construire un partenariat institutionnel fort autour du programme. Cela a favorisé les engagements des communes (plus de 50% des communes ont libéré leur quote-part). Des organisations crédibles et influentes ont aussi été mobilisées au sein des instances de veille (Observatoire de l'éducation, comité communaux d'éducation).

Un atout du Bénin est aussi l'existence d'initiatives de prise en charge des exclus du système éducatif dans au moins 07 communes sur les 19 que couvre le programme. Il existe par ailleurs un cadre intercommunal de concertation et d'action pour la formation des jeunes exclus du système éducatif par des alternatives éducatives. Le projet CIFA de TOFFO constitue une réalisation dans le cadre d'un financement de l'Union Européenne. Le PADOE peut jouer un rôle central dans la promotion des alternatives éducatives et le renforcement des capacités des acteurs locaux.

### **Faiblesses du programme au Bénin**

Malgré les formations reçues, les comités d'acteurs et les collectivités locales n'arrivent pas à mobiliser de façon autonome les ressources pour la mise en œuvre de leurs projets et plans d'actions. Les ressources ont généralement manqué pour l'organisation de restitution et la démultiplication des formations. Cette situation est aggravée par des déficiences réelles (clarté et appropriation) de la stratégie de diffusion et d'exploitation des documents de capitalisation.

La faible maîtrise des données de l'éducation et de l'archivage dans un contexte où les communes sont fortement responsabilisées dans la gestion de l'éducation, constitue une source des difficultés de planification rigoureuse des actions en faveur de l'éducation par les communes. A cela s'ajoute l'insuffisance des compétences en éducation au sein des mairies qui ont hérité du personnel des anciennes sous-préfectures devenues communes.

Certains acteurs clefs n'arrivent à jouer pleinement leurs rôles :

- ✓ insuffisante implication des structures locales de gestion de l'éducation (CCE, CAPE) dans les prises de décision pour l'allocation des ressources dans certaines mairies ;
- ✓ Faiblesse des ressources destinées à appuyer les instances de veille tant au niveau local, national que régional (CCE, CAPE, Observatoires de l'éducation, etc.)
- ✓ Faible disponibilité de certains maires et changements fréquents de la composition du CCS (affectations) avec des influences négatives de la politisation des relations.

### **Recommandations pour une phase III du PADOE**

- ✓ Introduire les projets d'école au Bénin en valorisant les nombreux acquis du Bénin dans le domaine de la gestion participative de l'éducation à la base dans les communes partenaires du PADOE2.
- ✓ Négocier une durée plus longue pour le programme (5 ans) avec une revue à mi-parcours.
- ✓ Créer un consortium des bailleurs pour des financements diversifiés et complémentaires.
- ✓ Former toutes les équipes du programme à l'utilisation du dispositif de suivi-évaluation et assurer les moyens de son fonctionnement.
- ✓ Renforcer les capacités d'action des instances de veille (ROADDE, observatoire et CCE) par la formation au contrôle des budgets et de plaidoyer et par la mise à disposition de ressources financières plus consistantes.
- ✓ Mieux impliquer le CCE de TOFFO dans la gestion du CIFA en amenant les autorités communales à l'accepter comme partenaire dans la gestion des questions éducatives.
- ✓ Renforcer les ONG partenaires par la mobilisation de bénévoles de AEA ou de volontaires internationaux spécialisés dans l'animation et la sensibilisation, la mobilisation de ressources, l'appui aux initiatives communales ou communautaires.
- ✓ Explorer avec le CCS et le Service de la DDE et le CNE, la possibilité de bénéficier des subsides destinés au suivi du PME pour le compte des instances de veille comme l'observatoire de l'éducation mise en place par la CBO-EPT.

## 4.2 Le Burkina

### Information générale sur le PADOE

#### Moyens mis à disposition

Pour le Burkina Faso, les moyens financiers prévisionnels s'élèvent à près de 105 millions de francs avec des taux d'exécution de 99% pour le financement de l'AFD et de 102% pour les apports de l'AEA.

Le personnel du PADOE comprend la chargée d'appui technique du programme (qui devait couvrir initialement le Burkina Faso et le Togo) et l'assistante chargée du suivi comptable et financier. Le projet a recruté des personnes ressources pour différentes missions d'études et de formation. Les ONG partenaires ont aussi mobilisé leurs agents pour la mise en œuvre du Programme.

Parmi les moyens humains figurent les membres de différents cadres d'actions dont le Cadre de Concertation et de Suivi (CCS) qui compte les représentants du Ministère chargé de l'éducation de base, du Ministère de la Décentralisation, de la Délégation nationale de l'AFD, le Représentant de l'Ambassade de France (SCAC), de différents partenaires et du Comité de Pilotage Stratégique, le Chargé d'appui technique du programme.

Différents moyens matériels (motos pour les ONG partenaires, supports de vulgarisation du Programme, de diffusion des documents de capitalisation des expériences de projets d'écoles et sur la mobilisation sociale) ont été également acquis.

#### Couverture géographique

Le Programme a couvert trois provinces du Burkina Faso (Kardiogo, Gnagna et Sanguié) où il a bénéficié à douze communes dont deux dans la ville de Ouagadougou (N'Gremassom, Boulmiougou dans la province du Kadiogo) et respectivement cinq communes dans chacune des deux provinces de Gnagna et de Sanguié.

Le nouveau découpage de Ouagadougou a modifié la carte d'intervention du Programme, avec des changements de maires suite aux dernières élections locales qui ont généré des ruptures avec un impact négatif sur le niveau d'exécution des activités et le suivi des engagements.

#### Dispositif d'accompagnement

Les principaux partenaires mobilisés sont :

- ✓ La Direction Générale de l'Enseignement de Base (DGEB) qui coordonne les activités du Cadre de Concertation et de Suivi (CCS).
- ✓ Les cinq organisations partenaires dont certaines identifiées au cours de la mise œuvre :
  - L'UGF-CDN, seule ONG initialement retenue pour le Burkina Faso
  - La Direction du développement de l'Enseignement élémentaire public (DDEEP) qui a porté un important volet du PADOE sur les projets d'écoles de qualité.
  - l'Association des Municipalités du Burkina Faso (AMBF)
  - le Cadre de Concertation des ONG et Associations actives en Education de Base (CCEB).
  - La coalition Nationale Education pour Tous (CN EPT)
- ✓ Le Programme a travaillé avec 20 Comités d'acteurs (comités communaux de l'Education, fédérations d'associations de parents d'élèves, comités de gestion scolaire, etc.)

### Activités et résultats du PADOE II

#### Description des activités phares

Les principales activités réalisées sont au nombre d'une dizaine.

Le renforcement des capacités des structures de gestion, pilotage et de veille (audit et renforcement des CCE dans les 12 collectivités territoriales, appui aux quatre observatoires dont

trois communaux et un national de suivi de l'EPT, la formation de 26 inspecteurs et de 2250 enseignants en élaboration et gestion de Projets d'école de qualité).

Imprévue, la promotion de projets d'écoles a été une demande l'Etat Burkinabé (MENA) à travers la Direction du Développement de l'Education élémentaire Public (DDEEP) qui a sollicité l'appui du PADOE et porté les activités. Grâce à cette collaboration ont été formés en conception et gestion de Projets d'école de qualité 26 inspecteurs et 2250 enseignants. Un acquis important est l'engagement des pouvoirs publics à promouvoir les projets d'école et de passer de la formation des acteurs vers des projets d'écoles réalisés.

Un résultat autre phare du PADOE 2 au Burkina Faso est constitué par la mise en place de quatre observatoires fonctionnels. Il s'agit d'un observatoire national porté par la coalition Nationale Education pour Tous (CN EPT) et trois communaux en collaboration avec le Cadre de Concertation des ONG et Association actives en Education de Base (CCEB). Pour ce faire, un atelier de renforcement des capacités a été organisé avec l'appui d'ANCEFA sur la compréhension, les enjeux, l'organisation et les activités de l'observatoire de l'éducation.

L'intégration des innovations pédagogiques et structurelles dans le système éducatif avec la réalisation de l'étude de l'état des lieux sur le REFLECT (approche en alpha) et l'organisation d'échanges avec le Mali sur l'intégration des savoirs locaux.

### **Résultats**

Au Burkina Faso, nous avons noté un engagement fort des autorités centrales (ministères) et locales (collectivités territoriales) dans la mise en œuvre. Le Cadre de Concertation et de Suivi (CCS) a bien assuré sa mission d'organiser le partage d'expériences entre acteurs du secteur de l'éducation, la validation des programmes d'activités et budgets, l'analyse des rapports, la communication sur les expériences et acquis. Le suivi des activités a connu moins de performances par manque de moyens.

Dans le domaine de l'intégration des innovations pédagogiques et structurelles dans le système éducatif, l'état des lieux sur le REFLECT et l'expérience du Mali sur l'intégration des savoirs locaux ont été largement partagées mais restent à un état expérimental.

Dans le domaine de la promotion de l'équité genre, des efforts importants ont été faits par les observatoires sur la scolarisation des filles et les comités de gestion (COGES), le pourcentage de femmes est passé de 5% à 30% dans les comités de gestion renouvelés tandis que cinq femmes membres de l'UGF sont devenues conseillères municipales. L'équité du genre devenue un axe très suivi par les acteurs de l'éducation dans le cadre du Programme de Développement Stratégique de l'Education de Base (PSEB 2012 – 2021)

Pour la pérennisation des acquis et une gouvernance participative, différentes institutions et structures ont été créées ou renforcées. Il s'agit notamment des 10 COGES qui ont été audités, ce qui a permis de mesurer et de renforcer la fonctionnalité et le niveau d'implication dans la gestion des écoles.

### **Les forces et faiblesses**

#### **Les forces**

1. Au Burkina Faso, une importante force du PADOE 2 a été la souplesse du management qui a permis la prise en charge d'activités imprévues et de grande envergure, dont l'accompagnement de la DDEEP pour la mise en œuvre des activités de promotion des projets d'école de qualité. Cet engagement et les réalisations des pouvoirs publics visant à promouvoir les projets d'école constituent des acquis importants du PADOE2 pour son bilan comme pour ses perspectives.

2. Les activités de veille sur la qualité des enseignements et les remédiations constituent de bonnes pratiques. Dans le cadre de l'amélioration de la gouvernance locale de l'éducation de qualité, une expérience de suivi des apprentissages dans 6 écoles a été initiée, des plans locaux de l'éducation élaborés et l'observation sur la scolarisation des filles a permis l'organisation de cours de rattrapage en faveur des filles sur la base des résultats de cette étude.
3. Les actions de plaidoyer et de promotion de dispositifs de pilotage de l'école ont suscité la création d'un poste de chargé de l'éducation dans la mairie de Ngrémassom (grâce au plaidoyer réalisé par le CCE) et dans différentes autres communes de la ville de Ouagadougou.
4. La démarche d'intégration des modèles alternatifs et des pédagogiques a été stabilisée, les résultats restent des meilleurs au Burkina Faso avec la création d'un réseau des praticiens de la méthode REFLECT.

### **Les faiblesses**

1. Les trois grandes limites évoquées par les parties rencontrées au Burkina sont la faiblesse des moyens mobilisés, la durée très limitée pour la mise en œuvre des activités et les attentes d'appui souvent non satisfaites.
2. Bien qu'originale et signe d'engagement des pouvoirs publics, la promotion des projets d'école du sommet vers la base comporte des risques et nécessite un accompagnement pour un élargissement aux collectivités locales et aux communautés scolaires ; afin que l'initiative ne s'enferme pas dans le MENA et ses démembrements.
3. Les acteurs enquêtés soulignent la faiblesse de la formation des comités d'acteurs (CCE et COGES) en plaidoyer, en communication, en négociation et en mobilisation de ressources et de l'appui à l'élaboration des documents de plaidoyer.
4. L'accompagnement des acteurs a connu des déficits importants avec notamment la mise en place du CCS par arrêté ministériel et son dysfonctionnement depuis le départ du représentant du ministère de l'éducation.

### **Recommandations pour une phase III du PADOE**

1. Par davantage d'anticipation et d'accompagnement, il est possible de réduire les impacts de la mobilité des acteurs (élus, enseignants et agents de l'administration) qui a réduit l'efficacité de certaines activités et le fonctionnement de certains dispositifs..
2. Une évaluation plus fine des besoins par zone et par année permettrait de différencier les acteurs selon leurs forces et faiblesses et d'éviter l'uniformisation des appuis qui a réduit l'efficacité de l'accompagnement de certains partenaires.
3. Des échanges entre pays ont été organisés (exclus, décentralisation et déconcentration, mobilisation sociale, savoirs locaux) mais des améliorations sur les méthodes et les cadres de partages semblent nécessaires afin que les acteurs puissent en tirer davantage profit.
4. Les projets et plans d'action élaborés constituent le plus souvent des listes de problèmes et ignorent les acquis, capacités et opportunités dont les écoles peuvent tirer profit. Pour minimiser les risques et la dépendance vis-à-vis des partenaires financiers, nous recommandons de mettre l'accent sur l'identification, la consolidation et la valorisation des actions en cours et des acquis plutôt que les initiatives nouvelles nécessitant plus d'apprentissages et de ressources.

## 4.3 La Guinée

### Information générale sur le PADOE

#### Moyens mis à disposition

Le budget prévisionnel pour la Guinée s'élève à près de 137 millions de francs avec un taux d'exécution global de 94% dont 109% du financement de l'AFD et 62% des apports de AEA.

Comme dans les autres pays, les agents affectés à l'animation de la mise en œuvre des activités sont le chargé d'appui technique du programme et l'assistant chargé du suivi comptable et financier. Ici, aussi le PADOE s'appuie sur un CPS au sein de AEA Guinée et d'un CCS présidé par le ministère en charge de l'éducation.

Des personnes ressources ont réalisé différentes missions d'études et de formation. Il s'agit notamment de la formation de formateurs et de la démultiplication et de la diffusion des outils et méthodes de la Pédagogie active grâce au partenariat avec le CIPAC (Centre International de la Pédagogie Active) et l'implication de divers acteurs locaux tels que l'Institut National de Recherche et d'Action Pédagogique (INRAP) et l'Ecole Normale des Instituteurs (ENI).

Ces ressources ont également permis d'acquérir différents moyens matériels (supports de vulgarisation du Programme, documents de capitalisation des expériences de projets d'écoles et sur la mobilisation sociale).

#### Couverture géographique

En Guinée, les zones couvertes sont les quatre préfectures de Boké, de Boffa, de Coyah et de Dubréka dans deux régions de la partie Maritime du pays.

#### Dispositif d'accompagnement

Le Programme a collaboré avec

- ✓ le Ministère l'enseignement pré universitaire, de l'éducation civique et de l'alphabétisation à travers la Direction nationale de l'enseignement élémentaire (DNEE), la Direction générale des statistiques, de la planification et du développement de l'éducation (DGSPDE) et l'Institut national de la recherche et de l'action pédagogique (INRAP)
- ✓ le Ministère de l'administration du territoire et de la décentralisation à travers la Direction nationale de la décentralisation (DND).

Divers acteurs du système éducatif ont été parties prenantes du Programme :

- ✓ L'Association nationale des communes de Guinée (ANCG) qui regroupe l'ensemble des élus locaux de la Guinée
- ✓ La Fédération guinéenne des associations des parents d'élèves et amis de l'école (FEGUI/PAE) qui est la faîtière des associations de parents d'élèves,
- ✓ Le Forum des Educatrices Guinéennes (FEG-FAWE) qui intervient dans le plaidoyer pour l'éducation des femmes en général et pour le maintien et la réussite des filles à l'école en particulier.

La FEGUI/PAE, l'ANCG et le FEG-FAWE en partenariat avec la Direction nationale de l'enseignement élémentaire ont la responsabilité de la mise en place du Réseau national des acteurs de la décentralisation et de la déconcentration de l'éducation en Guinée. La Plateforme de la Campagne Mondiale pour l'Education, l'Intersyndicale de l'Education et l'Observatoire National de l'Education de Base (ONEB) sont impliqués.

Une convention a été signée en 2013 avec le Centre International de Formation en Pédagogie Active (CIPAC) pour la promotion de la pédagogie active. Cela a permis le partenariat avec les ENI notamment celle de Dubréka, les services de formation continue de quatre directions préfectorales de l'éducation (Boké, Boffa, Coyah et Dubréka) et vingt une (21) écoles pilotes.

Le contexte de crises n'a pas permis de travailler avec les élus locaux et l'administration pour la mise en place des cadres de concertation tels que les comités préfectoraux de pilotage de l'éducation. Les négociations avec l'ONG Partenaire n'ont pas abouti. Les activités ont beaucoup souffert de ce défaut de convention avec l'ONG partenaire.

## **Activités et résultats du PADOE II**

### **Description des activités phares**

L'activité phare du PADOE 2 en Guinée est la promotion de la pédagogie active domaine où ont été produits des guides pour les enseignants, où ont été formés huit formateurs qui à leur tour ont formé et suivi quarante (40) enseignants dont seize (16) femmes. Ces actions ont touché huit (8) cadres des directions préfectorales en charge de la formation continue et environ cinq mille (5000) élèves dont plus de 40% de filles. Ces activités contribuent à faire émerger des compétences locales en pédagogies actives dans les quatre directions préfectorales de l'éducation, les délégations scolaires de l'enseignement élémentaire ainsi que dans vingt et un (21) établissements.

L'amélioration de la gestion et du pilotage du système éducatif est réalisée à travers différentes initiatives dont l'audit des comités des acteurs, le renforcement de deux réseaux de concertation des acteurs de l'éducation, la redynamisation des projets d'école, la mise en place du cadre de concertation des intervenants en pédagogies actives avec la GIZ, UNICEF, PLAN et le Ministère de l'éducation et ses directions (INRAP, DNEE, IGE) et la participation au forum des partenaires de l'éducation.

Cette contribution importante à l'intégration des innovations pédagogiques et structurelles dans le système éducatif a été renforcée par un atelier sur l'intégration des savoirs locaux dans les curricula (2012) et la diffusion des résultats de l'étude sur des exclus.

### **Résultats**

Un acquis essentiel du PADOE 2 est la consolidation de l'implantation de la pédagogie active en Guinée avec l'existence d'une équipe de formateurs et d'un nombre important d'enseignants maîtrisant la pédagogie active. Ce résultat est renforcé par la mise en place d'un cadre de concertation des intervenants en pédagogie active composé de la GIZ, de l'UNICEF, de PLAN Guinée et du Ministère de l'éducation à travers différentes directions (INRAP, DNEE, IGE). L'approche est portée par des démembrements de l'Etat et par des partenaires au développement, un des meilleurs gages de durabilité des acquis.

Un autre résultat concerne l'élaboration d'un module sur l'intégration des savoirs locaux dans le curriculum de l'enseignement fondamental en Guinée suite à la tenue d'un atelier de partage sur les savoirs locaux en Guinée et au Mali.

En Guinée, le Programme a bien impliqué les services déconcentrés de l'éducation qui se sont approprié les acquis. Ces avancées constituent un gage pour la pérennisation des actions et leur mise à l'échelle. En effet, la Direction nationale de l'enseignement élémentaire (DNEE) se positionne sur le transfert des acquis des Projets d'Ecole vers de nouvelles zones et la Direction générale des statistiques, de la planification et du développement de l'éducation (DGSPDE) assure l'accompagnement de la mise en place des structures locales de pilotage de l'éducation.

## **Forces et faiblesses**

### **Forces**

Au-delà de la promotion de la pédagogie active, l'exploitation et la valorisation des documents suivant pourraient produire des effets positifs sur la gouvernance locale

- les conclusions de l'atelier régional sur la décentralisation et la déconcentration de l'éducation
- la restitution des résultats du diagnostic du CPPE de Kindia auprès des acteurs de deux autres préfectures (Boffa et Boké) avec l'implication des services centraux et l'IRE
- les textes sur les rôles et responsabilités des CPPE

### ***Faiblesses***

La crise sociopolitique connue par le pays a engendré une dégradation des conditions de scolarisation et donné un coup d'arrêt à différents processus engagés dans le cadre de la décentralisation de l'éducation. Ces difficultés ont limité les ambitions du programme car les autorités académiques sont préoccupées plutôt par la mise en place des conditions minimales de scolarisation : infrastructures, eau et cantines scolaires, formation et encadrement des enseignants, accès au matériel pédagogique.

Comme dans les autres pays, les difficultés à mobiliser les ressources pour le financement des projets élaborés ont beaucoup limité les résultats du PADOE2 en Guinée et provoqué de profonds sentiments de frustration chez les partenaires locaux.

Les cadres de concertation ont connu une forte démobilisation à la fois du fait du contexte de crise mais surtout à cause du manque de moyens et de l'absence de stratégie de mobilisation de ressources pour le fonctionnement des CPPE.

En Guinée, les différentes activités d'AEA mises en œuvre donnent l'impression d'une juxtaposition d'initiatives (faible cohérence d'ensemble). Il y'a lieu de créer des synergies entre les différentes thématiques (innovations pédagogiques, contrôle citoyen, décentralisation de l'éducation).

### **Recommandations pour une phase III du PADOE**

S'appuyant sur l'expertise de AEA, la prochaine phase du PADOE devrait poursuivre l'appui à la promotion de la décentralisation et déconcentration de l'éducation. Le nouveau code portant extension des compétences des communes offre une opportunité pour faire un plaidoyer pour la généralisation des Projets d'école dans le cadre de la réforme curriculaire et pour le financement des projets d'école par les ressources de l'Etat et des partenaires du PME, en lien avec la préparation du nouveau Plan Sectoriel de l'Education (PSE).

Concernant l'intégration des savoirs locaux, il importe de répondre au souhait de l'INRAP :

- prolonger l'expérimentation pour finaliser le processus (renforcement du suivi, formation des encadreurs, développement de supports, capitalisation et évaluation),
- prendre en compte les avis et perceptions des enseignants, des encadreurs (directeurs et DSEE) et des parents dans l'évaluation.
- l'appropriation des résultats par les différents acteurs est aussi très importante (DPE, IRE et structures centrales responsables des curricula et de l'encadrement des classes et PTF). Cela devrait se faire simultanément avec un plaidoyer à l'échelle nationale pour l'intégration des savoirs locaux dans les curricula et la validation par le MEPU/EC de l'expérimentation.

De nombreux défis attendent Aide et Action et ses partenaires :

- Le plaidoyer auprès des collectivités pour l'intégration des charges de fonctionnement des CPPE dans les plans et budgets communaux
- L'accompagnement de plans préfectoraux de l'éducation et la mise en lien du CPPE avec la Commission Education et Santé du Comité Préfectoral de Développement qui bénéficie de la redistribution des redevances minières.
- Le Partenariat avec les acteurs de la coopération décentralisée à Kindia pour une coordination et une synergie d'action.
- La conception d'outils de suivi des plans d'actions et projets initiés.

## 4.4 Le Mali

### Informations générales sur le PADOE2

#### Moyens mis à disposition

La phase 2 du PADOE pour le Mali a bénéficié d'un appui financier de 79 248 000 F de la part de la convention du programme avec un taux d'exécution total de 109% dont 141% du budget de l'AFD et 106% pour les contributions AEA.

Le Mali, comme la plupart des autres pays du programme ADOE, a bénéficié de la mise en œuvre des différentes phases. Les actions prévues dans la phase 2 ont été conçues pour consolider sur deux (02) ans, les acquis de la phase pilote et ceux de la phase 1 de la convention de programme.

#### Couverture géographique

Au Mali, le programme a été mis en œuvre de Janvier 2011 à Mars 2013 et a couvert dix (10) communes des cercles/départements de Bankass, Mopti et Douentza dont six (6) étaient déjà touchées par la phase I.

#### Dispositif d'accompagnement

Pour accompagner le programme, il a été mis en place, au niveau gouvernemental, un comité de pilotage stratégique présidé par le Ministère de l'Éducation.

Au niveau communautaire, l'ONG Soubahi Gaumo a été engagée par le bureau national de AEA pour les activités d'information, de sensibilisation, de formation et de mobilisation sociale. L'ONG a mis à la disposition du programme, un coordonnateur et deux agents animateurs positionnés au niveau des CAP. Ces animateurs ont travaillé en tandem avec le Conseiller pédagogique du CAP.

Au niveau des services centraux du Ministère, le Centre National de l'Éducation a été responsabilisé dans la valorisation des savoirs locaux, la promotion des centres passerelles et les CAP dans l'accompagnement et le suivi des innovations pédagogiques. La cellule d'appui à la décentralisation/déconcentration de l'éducation du Ministère de l'éducation a appuyé l'étude sur la décentralisation ainsi que les activités liées à la vulgarisation et à l'élaboration de textes sur la décentralisation de l'éducation.

### Activités phares du PADOE II

#### Description des activités phares

Une activité spécifique du programme au Mali concerne l'élaboration de la démarche et des outils d'intégration des savoirs locaux dans le curriculum de l'enseignement fondamental et la préparation du plan de soutien aux alternatives éducatives.

Dans le cadre de la promotion des alternatives, vingt (20) jeunes dont treize (13) filles ont bénéficié d'une formation professionnelle sur un métier porteur et le transfert dans le système formel réalisé pour des enfants des SSA/centres à passerelle. Les acteurs du Mali ont contribué à la diffusion des stratégies d'intégration des savoirs locaux dans le système éducatif au Burkina Faso et en Guinée.

Le PADOE2 a renforcé les capacités des acteurs partenaires dont dix neuf (19) élus et agents communaux des dix (10) communes sur la mobilisation sociale, en plaidoyer, communication, négociation et mobilisation de ressources, formation des conseils communaux de Fakala et de Segué sur la politique éducative, appui à l'organisation de l'atelier d'élaboration de l'arrêté interministériel relatif au cadre institutionnel des commissions éducatives.

Les capacités de cent quatre vingt deux (182) membres des CGS ont été renforcées sur leurs missions, les rôles et responsabilités des membres après audit organisationnel assisté des vingt deux (22) Comités. Ces comités ont été accompagnés dans l'élaboration de leur plan d'action.

### **Les principaux résultats**

Organisation d'un atelier d'échange et d'appropriation par les élus locaux et nationaux, agents ONG et agents des services techniques de l'Etat des textes législatifs et réglementaires portant sur la création, l'organisation et les modalités de fonctionnement du Comité de Gestion Scolaire (CGS) et sur l'Arrêté Interministériel relatif au Cadre Institutionnel des Commissions Educatives.

Un système de veille et de contrôle est mis en place avec l'élaboration du guide de supervision de proximité des enseignants et l'évaluation des apprentissages dans la commune de Sio et l'appui à l'audit organisationnel de la Coalition des Organisations de la Société Civile – Education Pour Tous (COSC-EPT) et la publication de l'arrêté Interministériel fixant les Modalités de Gestion de l'Appui Direct à l'Amélioration des Rendements Scolaires (ADARS).

Même sans projet d'école, le Mali a réussi créer des Comités de gestion scolaire opérationnels et à élaborer des plans d'actions scolaires et des gouvernements scolaires dynamiques dans toutes les écoles des communes ciblées par le programme.

Dans le cadre de la promotion des Alternatives, le programme a accompagné l'expérimentation de l'intégration des savoirs locaux, dans deux (2) écoles de la commune de Dimbal. Il a permis la formation des enseignants, des conseillers pédagogiques et l'impulsion de relation de collaboration entre détenteurs locaux et enseignants.

### **Les forces et les faiblesses**

#### **Les forces du programme au Mali**

La qualité des relations avec les pouvoirs centraux et locaux constitue une grande force du programme, avec l'appui politique des pouvoirs centraux et l'appropriation par les collectivités locales de la maîtrise d'ouvrage déléguée, mais surtout la systématisation des cadres de concertation entre collectivités locales, structures déconcentrées de l'éducation et société civile. Des arrêtés ministériels consolident et pérennisent les dispositifs mis en place.

Un autre acquis important est l'existence d'un dispositif d'évaluation participative des apprentissages au niveau de chaque CAP ciblé par le programme, avec guide de supervision de proximité des enseignants et de nombreux acquis pour l'introduction des savoirs locaux dans les systèmes éducatifs.

#### **Faiblesses du programme au Mali**

Malgré l'amélioration de l'accès à l'éducation au niveau national, le Mali se trouve confronté à un gros défi de la qualité de l'apprentissage, la gestion des inégalités et le pilotage du système éducatif.

La crise, avec notamment le changement d'interlocuteur avait provoqué des difficultés opérationnelles dans la zone du projet. Des insuffisances importantes sont dans l'implication des pouvoirs publics avec notamment la faible mobilisation des ressources additionnelles auprès des communes, l'instabilité politique et la faible influence du programme auprès des pouvoirs centraux pour la mise à l'échelle des innovations pédagogiques concluantes.

Une autre source de préoccupation est l'insuffisance des ressources pour accompagner les instances de veille mises en place par le programme.

### **Recommandations pour une phase III du PADOE**

Il importe de renforcer l'affectation de ressources, pour accompagner la mise à l'échelle des expériences relatives à l'évaluation participative des apprentissages, l'intégration des savoirs locaux, l'accompagnement des jeunes à l'insertion, l'encadrement et le suivi de proximité pour les élèves.

Nous recommandons fortement un accompagnement des Collectivités Locales pour le renforcement des Comités de Gestion Scolaire dans les domaines de la réalisation des plans de renforcement, la mise en réseau des acteurs, la formation sur la démarche Projet d'Ecole, etc.

En tant que activité portée et diffusée par le Mali, l'introduction des savoirs locaux nécessite un renforcement du suivi des écoles expérimentant cette approche, en s'appuyant sur le CAP et en y apportant un accompagnement scientifique.

Une extension de l'expérience d'appuis techniques aux initiatives d'amélioration des compétences des élèves en lecture et en écriture et du financement pour les activités d'échanges au niveau local, national et transnational.

## **4.5 Le Niger**

### **Informations générales sur le PADOE**

#### **Moyens mis à disposition**

Pour le Niger, les moyens financiers prévisionnels s'élèvent à près de 102 millions de francs avec un taux d'exécution de 83% dont 58% des apports de AEA et 75% du financement de l'AFD.

Les moyens humains comprennent le chargé d'appui technique du programme et l'assistante chargée du suivi comptable et financier. Les ONG partenaires ont mobilisé des agents pour la mise en œuvre du projet. Des personnes ressources ont réalisé des missions d'études et de formation. Différents moyens matériels (appui aux ONG partenaires, supports de vulgarisation du programme, de diffusion des documents de capitalisation des expériences) ont été mis à disposition par le PADOE2.

#### **Couverture géographique**

Le projet a couvert huit (08) communes dont trois (03) dans la ville de Niamey, trois (03) dans le département de Doutchi (région de Dosso) et deux (02) dans le département Filingué (région de Tillabéri).

#### **Dispositif d'accompagnement**

Une convention de mise en œuvre a été signée avec trois (03) des ONG partenaires :

- ✓ l'Association pour la Redynamisation de l'Elevage au Niger (**AREN**) qui intervient dans trois communes du département de DOUTCHI,
- ✓ l'ONG Synergie d'Actions pour le Développement de l'Ecole Communautaire, (**SADEC BOKO**) dans trois communes de NIAMEY
- ✓ et l'ONG Renforcement des Capacités des Communautés (**RECAC**) dans deux communes du département de FILINGUE.

Le projet a tissé un partenariat avec :

- ✓ le Réseau Nigérien des Journalistes pour l'éducation et le Développement (**RENJED**)
- ✓ la Coalition Nationale des Associations Syndicats et ONG de Campagne EPT (**ASO EPT**)
- ✓ l'Observatoire des Performances de l'école Nigérienne,
- ✓ le ministère de l'éducation nationale et ses démembrés,
- ✓ les collectivités locales et leurs associations faïtières (associations des élus locaux)
- ✓ les associations de parents d'élèves.

## Activités phares du PADOE II

### Description des activités phares

Une réalisation bien appréciée est l'appropriation du document de capitalisation sur les projets d'école par les ONG opératrices, qui a beaucoup impacté sur le développement des projets d'école. Cela leur a permis d'assurer l'élaboration, l'extension et la mise en œuvre de trente (30) **nouveaux** projets d'école et la mise à jour de quatre vingt (80) anciens projets avec l'implication des autorités éducatives et académiques.

Le renforcement des capacités des acteurs locaux a été une activité déterminante dans la mise en œuvre des activités du programme. En effet, Le PADOE2 a accompagné les acteurs locaux dans l'acquisition de diverses capacités et connaissances, mais aussi dans leur application au profit de l'école. Il s'agit notamment de la maîtrise de techniques, d'outils et de méthodes :

- ✓ de réalisation d'audits organisationnels,
- ✓ de structuration en vie associative,
- ✓ d'élaboration des plans de développement de l'éducation,
- ✓ de conception de documents de plaidoyer, de communication, de négociation et de mobilisation de ressources.

Une autre réalisation très importante est l'élaboration de cinq (5) plans de développement de l'éducation dont trois (3) communes de Niamey et deux (2) dans le département de Filingue. Ces plans ont été réalisés à partir des PDC et des informations reçues au niveau des IEB sur la situation de l'école dans leur localité. A chaque plan de développement de l'éducation est adossé un document de plaidoyer, communication, négociation et mobilisation de ressources pour les cinq (05) communes.

### Les principaux résultats

L'un des résultats considérés par certains acteurs dans le cadre du PADOE2 comme une innovation à capitaliser et à mettre à l'échelle est l'élaboration de plans de développement de l'éducation. L'intervention de PADOE2 a apporté une évolution positive au niveau des collectivités locales dans la maîtrise d'ouvrage de l'éducation, car 63% d'entre elles disposent des plans de développement de l'éducation contre 0% avant l'intervention de PADOE2.

Ces plans ont permis d'avoir une vue détaillée et orientée sur les questions éducatives de la commune. Ils ont constitué également des outils efficaces de plaidoyer et des guides à la prise de décision par rapport à toutes les interventions dans la localité en matière d'éducation. Ils ont favorisé une étroite collaboration entre les mairies et les partenaires, la mobilisation des FCC et CGDES.

Un important résultat du PADOE2 au Niger est aussi le niveau de mobilisation de ressources par les collectivités locales qui ont largement dépassé les prévisions initiales.

Les communes ont sensiblement augmenté leur prévision budgétaire en faveur de l'éducation suite au programme ADOE.

La mise en œuvre des projets d'école a favorisé une forte implication des parents d'élèves et des améliorations significatives dans les apprentissages. En moyenne, 96% des projets d'école s'appuient sur des objectifs d'amélioration des enseignements / apprentissages.

Les élèves et les enseignants organisent des activités d'animation de la vie scolaire (activités pédagogiques hors classe) : 74% des écoles font des cours de remédiation, 99% font de la sensibilisation

Un autre résultat très significatif est l'audit organisationnel assisté de vingt six (26) Comités d'acteurs et la formation des membres de ces comités en structuration de vie associative. Ces structures éducatives de base ont été redynamisées et leurs instances ont été renouvelées avec l'appui du PADOE2. Ainsi, 1464 personnes ont été touchées dont 443 femmes de 26 comités.

Le PADOE a généré un immense mouvement multi-acteur, de veille sur l'éducation et d'influence sur les politiques éducatives avec l'appui à :

- ✓ la Coalition Nationale des Associations Syndicats et ONG de Campagne EPT (ASO EPT) et le RENJED pour plusieurs actions de plaidoyer et de lobbying en faveur de l'éducation,
- ✓ l'Observatoire des Performances de l'école Nigérienne pour l'organisation du salon Nigérien de l'éducation et de la Formation,
- ✓ le Ministère de l'éducation pour
  - l'organisation du conseil national de l'éducation,
  - le partage d'une étude sur la quantification de la réussite et de l'échec en milieu scolaire
  - et pour l'organisation d'un atelier de partage de la nouvelle méthodologie de mise en œuvre de la carte scolaire du Niger.

### **Forces et faiblesses**

#### **Les forces**

Un acquis important du projet est aussi la valorisation des compétences des ONG locales à travers leur implication dans la mise en œuvre du programme et le renforcement de leurs capacités opérationnelles (par la formation et l'octroi de moyens de déplacement adéquats). Les documents issus de la capitalisation ont contribué au renforcement des capacités des ONG partenaires et suscité un intérêt de la part de certaines organisations telles l'UNICEF<sup>6</sup>. La capitalisation des projets d'école et la large diffusion des résultats participent au renforcement des dispositifs d'amélioration de la gestion participative des enseignements/apprentissages.

Cinq communes ont élaboré leur plan de développement de l'éducation et disposent de documents de plaidoyer, communication, négociation et mobilisation de ressources. Cela a permis à 3 de ces communes de mobiliser plus de 133 millions de F.cfa en 2012 et 2013 : 173 288 387 de F.cfa. Les communes disposent avec les plans de développement de l'éducation d'outils de plaidoyer pour la mobilisation de ressources en faveur de l'éducation.

L'implication du ministère de l'éducation nationale s'est réalisée à travers diverses actions :

- ✓ le renforcement de la fonctionnalité du comité de coordination et de suivi (CCS) à travers la tenue régulière de réunions statutaires.
- ✓ la supervision de l'atelier d'enrichissement de l'état des lieux de la décentralisation/déconcentration de l'éducation en Afrique de l'Ouest.
- ✓ le pilotage du système éducatif au niveau national qui a permis une meilleure connaissance par les acteurs (ONGs et FCC) des politiques et orientations éducatives ainsi que des outils de gestion.

Le programme a contribué à la recherche de solutions aux injustices multiformes dont sont victimes les enseignants et les établissements scolaires qui gèrent les gros effectifs et dont les efforts et les mérites sont subtilisés par un mode de calcul qui sanctionne souvent le mérite et récompense l'échec. Cela a été rendu possible grâce à l'appui au ministère de l'éducation pour le partage de l'étude sur la formule classique de quantification de la réussite et de l'échec en milieu scolaire qui a permis d'identifier ces insuffisances.

La responsabilisation et l'autonomisation des collectivités et des communautés dans la gestion de l'éducation à la base (FCC et responsables affaires scolaires) ont permis une meilleure prise en charge de la gestion de l'éducation à la base et une amélioration du suivi par les acteurs. La disponibilité des plans de développement de l'éducation et de la formation a permis

<sup>6</sup> Cela a permis la mise en place d'un projet conjoint sur les Normes Fondamentales de qualité de l'éducation

d'harmoniser les interventions des acteurs dans l'éducation même si l'implication des acteurs communaux (conseillers) reste encore très faible.

### **Faiblesses**

L'insuffisance du suivi et de l'accompagnement des ONG partenaires sur le terrain par le CCS à cause d'un manque de moyens financiers.

L'absence de synergie entre acteurs locaux (mairies, FCC et Inspections de l'éducation) a fortement réduit la mise en cohérence des interventions à l'école malgré l'existence de projets d'école.

Les performances du PADOE 2 ont été limitées par la faible capacité de certaines ONG partenaires et des COGES qui gèrent l'école au quotidien sans être suffisamment outillés et responsabilisés. A ces faiblesses s'ajoute celle contributive des acteurs locaux qui a aussi affecté les résultats.

Le défaut d'appropriation par les ONG partenaires de la vision, de démarche et des outils d'intervention d'Aide et Action a fait qu'elles n'ont pas réussi à apporter l'appui requis aux bénéficiaires des actions. Elles n'ont pas pu créer non plus les conditions favorables à l'atteinte des objectifs de responsabilisation.

On note des insuffisances considérables en termes de dispositifs et d'engagements des participants à réinvestir les acquis des formations pour l'atteinte des objectifs du PADOE 2 (mobilisation des ressources, influences politiques, mobilisation sociale).

### **Recommandations pour une suite du projet**

Des mesures hardies s'imposent pour donner au suivi-évaluation toute l'envergure requise. Il faut programmer le suivi comme une activité à exécuter et mettre en place des structures opérationnelles de suivi. Il faut aussi valoriser davantage les capacités des communautés pour une meilleure gestion et une mobilisation de ressources propres en vue de la mise en œuvre effective des projets d'école et plans de développement de l'éducation.

Nous recommandons la poursuite du plaidoyer pour la validation par le ministre de l'éducation du processus de l'étude de la formule classique de quantification de la réussite et de l'échec en milieu scolaire. Cela nécessite la promotion d'une stratégie efficace visant le développement de synergies entre les écoles, les inspections de l'éducation de base (IEB) et les Collectivités Locales. Le renforcement des CDGES, l'appui aux FCC et leur partenariat avec les Collectivités Locales complèteraient bien de telles options.

Pour davantage de performance, il reste nécessaire de renforcer le veille et le plaidoyer pour rendre effectif les transferts des compétences et des ressources de l'éducation aux collectivités locales et garantir la gestion transparente des ressources par les collectivités locales et les écoles.

## **4.6 Le Sénégal**

### **Informations générales sur le PADOE2**

#### **Moyens mis à disposition**

Pour le Sénégal où se trouve la coordination régionale du PADOE, les moyens financiers prévisionnels s'élèvent à près de 273 millions de francs CFA avec un taux d'exécution global de 88% dont 82% pour les apports de AEA et 84% de la contribution de l'AFD.

Les moyens humains mobilisés sont les agents qui assurent l'animation technique de la mise en œuvre des activités du PADOE2 : le chargé d'appui technique du programme (qui devait couvrir initialement le Sénégal et le Mali) et l'assistante chargée du suivi comptable et finan-

cier. L'appui du Bureau National de AEA a été très important, un autre agent ayant assisté l'équipe technique.

Le projet a recruté des personnes ressources pour des études et des formations. Les ONG partenaires ont aussi mobilisé leurs propres agents. Les membres de différents cadres d'actions dont le Cadre de Concertation et de Suivi (CCS) ont contribué aux activités.

Différents moyens matériels (motos pour les ONG partenaires, supports de vulgarisation du programme, de diffusion des documents de capitalisation des expériences de projets d'école et sur la mobilisation sociale) ont été également acquis.

### **Couverture géographique**

Les zones d'intervention du PADEO2 se situent dans quatre (4) régions :

1. Diourbel avec deux (2) collectivités locales et quarante une (41) écoles bénéficiaires,
2. Thiès avec comme zone d'ancrage le département de Mbour avec cinq (5) collectivités locales et trente (30) écoles,
3. Kolda et de Vélingara avec une (1) collectivité locale, quatre (4) écoles et deux (2) daara (écoles coraniques)
4. Sédhiou avec onze (11) Collectivités locales et vingt trois (23) écoles ciblées

Pour des raisons politiques, la communauté rurale de Médina Gounass a été remplacée par celle de Kandia du même département. Dans le département de Mbour, la commune de Saly, a été remplacée par celle de Dias, tandis que celles de Ndiagianiao et de Fissel n'ont pas bénéficié de l'appui du PADOE2 à cause des difficultés rencontrées pour obtenir la signature des conventions auprès des élus.

### **Dispositif d'accompagnement**

La stratégie d'intervention est basée sur la responsabilisation des acteurs locaux en s'appuyant sur le développement et la valorisation des compétences locales et sur un partenariat constructif. Pour des raisons de proximité et de facilitation de la conduite des activités, trois ONG locales ont été sélectionnées pour l'assistance technique et le conseil de proximité:

- ✓ l'Association SYSED dans la zone de Vélingara /Kolda
- ✓ le RECODEF partenaire de la phase 1 retenu dans les zones de Mbour et Diourbel.
- ✓ l'association Enfance et Paix est le partenaire dans la zone de Sédhiou.

Le projet a tissé un partenariat avec la Coalition des Organisations en Synergie pour la Défense de l'Education Publique (COSYDEP) pour la mise en place de l'observatoire de l'éducation de Diourbel, la Coalition Nationale d'Education Alternative et Populaire (CNEAP), le ministère de l'éducation nationale et ses démembrements (DPRE, DEE, les inspections de l'éducation et de la formation), les directeurs d'écoles, les collectivités locales et leurs associations faîtières (associations des élus locaux).

## **Activités phares du PADOE II**

### **Description des activités phares**

Les projets d'école constituent la plus importante activité au Sénégal, en termes de nombre d'acteurs et de bénéficiaires, avec même l'appui à l'extension de la démarche à d'autres zones et pays (Niger et Togo). L'exploitation du manuel sur la démarche a permis la conception et la mise en œuvre de vingt (20) projets d'école sur vingt trois (23) prévus à Sédhiou, six (06) à Vélingara, dix neuf (19) à Diourbel, neuf (9) sur quinze (15) à Mbour, avec la mise en place de vingt neuf (29) Gouvernements scolaires dont quatre (4) à Kandia (Vélingara) et vingt cinq (25) à Sédhiou qui participent au renforcement des dispositifs d'amélioration de la gestion participative des enseignements / apprentissages.

Dans la région de Diourbel, avec la COSYDEP, un observatoire de l'éducation a été mis en place, après la sensibilisation et le partage sur la démarche de mise en place et le fonctionnement. Ce système de veille a permis la réalisation du diagnostic de l'éducation et puis des activités de communication (production et diffusion de rapports, de supports de communication, partage avec les ministères, les bailleurs, la société civile sur les résultats du projet et la situation de la décentralisation de l'éducation et des alternatives éducatives).

Les capacités des élus ont été renforcées dans différents domaines tels que les techniques d'élaboration de plans locaux de développement de l'éducation et de la formation (PLDEF), le plaidoyer, la communication, les négociations et les stratégies de mobilisation de ressources. Cela a permis l'élaboration de treize (13) PLDEF dont neuf (9) sur onze (11) dans la zone de Sédhiou, deux (2) dans les communautés rurales Ndiindy et Tocky gare et deux (2) sur cinq (5) dans la zone de Mbour.

Le PADOE2 s'est investi également dans l'appui pour une prise en compte des structures alternatives d'éducation dans les planifications déconcentrées de l'éducation à travers une expérimentation dans deux écoles coraniques (Daara) dans la zone de Vélingara : appui à l'organisation /structuration, renforcement de capacités des acteurs et appui au diagnostic participatif et à l'élaboration de Projets de Daara.

### Les résultats

Les activités des projets d'école ont été orientées sur des objectifs pédagogiques pour que la centralité soit l'enfant, par l'amélioration des conditions de travail (manuels de référence pour les enseignants, matériel pédagogique pour les apprentissages, fournitures scolaires pour les enfants, la formation des enseignants).

En moyenne, 100% des projets d'école s'appuie sur des objectifs d'amélioration des enseignements/apprentissages et du renforcement de la gestion participative du système éducatif. Les élèves et les enseignants organisent des activités d'animation de la vie scolaire (activités pédagogiques hors classe) : 90% des écoles font des cours de remédiation, 95% font de la sensibilisation

L'élaboration participative des projets d'école a permis d'identifier les besoins prioritaires par le corps enseignant et les parents d'élèves. Elle a constitué une dynamique d'apprentissage et de partage du savoir entre les équipes pédagogiques et les membres du CGE.

Des évolutions notables ont été constatées dans la qualité des enseignements apprentissages. En effet, des projets innovants comme celui de l'école Mbour Sérère mérite une attention particulière. Ce projet d'expression écrite a permis d'accélérer les apprentissages dans le domaine de l'écrit et de l'oral à travers la production d'un journal scolaire auquel toutes les classes ont participé. Par ce biais, l'intérêt des enfants à travailler et à écrire s'est renforcé. Selon les termes du Directeur de l'école (Mr Waly Ndour) : « ce projet a été une application pratique de l'orientation du curriculum de l'éducation, par le fait qu'il répond aux besoins des enfants tout en faisant le lien entre ce qu'ils apprennent à l'école et leur milieu. Par ailleurs, le projet a renforcé les initiatives des élèves dans leur quête de nouveaux savoirs ».

Les gouvernements scolaires mis en place ont été de véritables espaces d'apprentissage à l'exercice de la démocratie et de responsabilités pour les élèves. Nous avons constaté qu'ils font prendre conscience aux élèves les véritables problèmes et qu'ils s'exercent à les prendre en charge. L'exemple du maître retardataire qui s'est décidé à respecter les horaires après une sommation du gouvernement scolaire nous a été rapporté.

Le PADOE2 est en phase avec les priorités des inspections de l'éducation pour l'amélioration des enseignements/apprentissages. Il a contribué au renforcement des acquis méthodologiques

des inspecteurs qui jouent le rôle de points focaux du PADOE2 dans leur circonscription. Il a impulsé une dynamique d'apprentissage du corps des inspecteurs en suivi participatif. Le pilotage pédagogique local s'est beaucoup amélioré.

Différentes évolutions positives sont constatées à travers une gouvernance qui a renforcé le leadership du directeur d'école et par la mise en place de dispositifs de suivi participatif des apprentissages, la production d'outils d'évaluations standardisées, les appuis aux évaluations des niveaux des élèves, la production de données, l'organisation de rencontres de suivi et d'analyse des résultats.

L'institutionnalisation des évaluations standardisées a amélioré les dispositifs et les outils d'évaluation des enseignements/apprentissages. 100% des Circonscriptions éducatives des zones de Diourbel, Mbour et Vélingara ont institué des évaluations standardisées. Pour les circonscriptions éducatives de la région de Sédhiou (Boukiling, Goudomp et Sédhiou), les modalités d'organisation des évaluations des apprentissages au niveau des écoles en général ne sont pas harmonisées.

### **Forces et faiblesses du PADOE2**

#### **Les faiblesses**

Malgré les acquis multiples, les projets d'écoles ont souffert de nombreux manquements avec un mode de financement ne tenant pas compte de la taille de l'école (celles de trois (3) à quatre (4) classes ont reçu le même montant que celles de plus de douze (12) classes). Leur mise en œuvre reste inachevée du fait d'un déficit de financement dû à des ressources attendues de AIDE et ACTION et non perçues, mais également aux faibles capacités des acteurs locaux en mobilisation des ressources financières.

Les lenteurs dans le décaissement des fonds et la modicité des ressources allouées, ont impacté négativement sur la planification des activités provoquant l'arrêt des activités et parfois même portant atteinte à la crédibilité de l'institution AIDE et ACTION. Tous les projets d'école attendent des fonds tandis que quarante trois (43) Gouvernements scolaires dont trente quatre (34) à Diourbel, neuf (9) à Mbour attendent d'être mis en place.

La faiblesse des capacités techniques et opérationnelles des ONG partenaires constitue également une grande faiblesse du PADOE2 dans la majeure partie des cas, ces derniers ne bougent que quand ils reçoivent des financements du programme. (RECODEF visité).

L'appui technique et financier aux projets de daara n'a pas suffisamment pris en compte la complexité de ces structures. La méfiance des maîtres coraniques nécessite la mise en place d'un processus qui s'inscrit dans la durée, pour asseoir une confiance et l'introduction de nouvelles compétences dans les enseignements/apprentissages. Beaucoup reste à faire pour que les conditions d'intégration des modèles alternatifs soient améliorées, notamment :

- La définition des modalités d'intégration des modèles alternatifs dans le système éducatif
- La définition d'une stratégie d'extension par les services centraux du ministère de l'éducation (plan de mise en œuvre et financement) et l'expérimentation des modèles alternatifs
- La prise en compte des structures alternatives d'éducation dans les planifications des services centraux et déconcentrés de l'éducation.
- L'allocation des ressources financières pour la prise en charge de la mise en œuvre des alternatives éducatives qui sont intégrées dans les plans locaux de développement de l'éducation

L'absence de contractualisation avec deux importantes collectivités locales bénéficiaires de la phase I (Fissel et Ndiagianiao) a certainement réduit le niveau d'atteinte des objectifs du programme dans cette zone. La phase 2 étant davantage exécutée dans de nouvelles zones comme Diourbel. Le suivi a été très limité, du fait de la modicité des moyens financiers et du fait que l'ONG partenaire visité (RECODEF) ne dispose pas de logistique.

### Les forces

Le projet a contribué à atténuer la faiblesse des collectivités locales dans l'appropriation des compétences transférées en éducation, leur clarifiant leurs responsabilités à travers les processus d'élaboration des plans locaux de développement de l'éducation. Par cet exercice, les acteurs locaux ont certes acquis des capacités techniques mais également ils ont eu une meilleure appréciation de leurs rôles et responsabilités dans la prise en charge des problèmes de l'éducation sur leurs territoires respectifs.

Parmi ces collectivités locales 98% disposent des plans de développement de l'éducation élaboré avec l'intervention de PADOE2. 100% mobilisent des ressources pour le secteur de l'éducation même si les budgets qui y sont consacrés demeurent très faibles pour au moins 25% des collectivités locales. Elles participent au pilotage de l'éducation sur leur territoire.

Certains élus très engagés y croient et investissent dans le système éducatif. L'exemple du PCR de la communauté rurale de Malicounda (Mbour) est une belle illustration de l'engagement des collectivités locales à faire du transfert des compétences en éducation une réalité avec de nombreuses réalisations en matière d'infrastructures mais également des fournitures d'école livrées à temps, en quantité et en qualité.

Dans certaines localités bénéficiaires du programme, les acteurs locaux ont mis en place des Unions de Comités de Gestion (UCGE). L'UCGE est une innovation du programme qui vient fédérer des communautés villageoises autour des préoccupations de l'école. Les UCGE associées par affinité géographique créent ainsi une dynamique d'apprentissage collectif de gestion autour d'un projet d'école. La stratégie de mise en place d'UCGE a permis à plusieurs écoles de bénéficier des apports du projet.

Actuellement, 100% structures de concertation et de partenariats existent au niveau local contre 55% au début de l'intervention. Ces structures fonctionnent et répondent aux objectifs qui leur sont assignés, car la proportion des structures ayant une régularité de la concertation est passée de 80% en 2011 à 90% en 2013.

Par ailleurs, les CLEF ont impulsé un processus d'amélioration et de renforcement des rapports entre les élus et les autres acteurs locaux qui participent à la prise en charge des problèmes de l'éducation. Le PADOE2 a largement contribué à la redynamisation des CLEF qui ont joué rôle un important dans les processus d'élaboration des PLDE. « Le PADOE a rendu fluide la collaboration entre les enseignants et l'Inspection de l'Education et de la Formation de la commune de Mbour » selon le Directeur de l'école de grand Mbour II (Mr Balla Nar Dieng).

Des avancées sont réelles dans la gestion participative de l'école avec la mise en place des CGE, la formation de leurs membres et l'accompagnement en amont et aval dans les projets d'école qui ont amélioré sensiblement les rendements scolaires et le taux brut de scolarisation. La mobilisation des parents d'élèves autour des activités de l'école est une réalité tangible, depuis la mise en place des comités de gestion de l'école à travers les projets d'école. Ils ont une claire conscience de leur devoir dans la marche de l'école.

La transparence dans les procédures de décaissement est renforcée par les parents d'élèves. Ils ont une meilleure compréhension de leur mission et de leur rôle de contrôle citoyen qu'ils doivent exercer. L'exemple de l'école de TOCKY Gare (Diourbel) où les parents interpellent fréquemment les autorités académiques sur certaines anomalies qu'ils constatent, nous a été rapporté.

Selon le président du CGE de NDINI/Diourbel (Mr Mbaye Thiam) : « Auparavant, les populations considéraient l'école comme un domaine réservé aux directeurs d'école et aux enseignants. Aujourd'hui, grâce à la mise en place du CGE, les populations sont mieux informées sur les activités des écoles et il y'a une gestion transparente et démocratique des biens de l'école. Les parents d'élèves sont très engagés dans le suivi scolaire de leur enfant. La qualité des enseignements s'est beaucoup améliorée depuis que Aide et Action intervient dans la zone ».

### **Recommandations pour une phase III du PADOE**

La coordination du programme devra améliorer la communication avec les partenaires, dans la phase d'élaboration du programme, la planification des activités et le suivi afin d'éviter les errements, les déceptions de part et d'autre dans la mise en œuvre des projets.

La diversification des partenaires institutionnels et financiers pour disposer davantage de financements.

## **4.7 Le Togo**

### **Information générale sur le PADOE**

#### **Moyens mis à disposition**

Le budget prévisionnel pour le Togo s'élève à près de 90 millions de francs avec un taux d'exécution 77%, qui a permis comme dans les autres pays la prise en charge des agents affectés à l'animation technique de la mise en œuvre des activités (chargé d'appui technique du programme et assistant chargé du suivi comptable et financier). Les personnes ressources recrutées pour des missions d'études et de formation ont renforcé le partenariat avec les 5 ONG partenaires, le réseau des journalistes et communicateurs spécialisés en éducation (RJCE).

Différents moyens matériels ont été mis à disposition à savoir : motos pour les ONG partenaires, dotation du RJCE d'ordinateur portable, acquisition de supports de vulgarisation, documents de capitalisation.

#### **Couverture géographique**

La phase 2 du PADOE couvre la même zone que les phases précédentes au Togo à savoir cinq (5) préfectures de la région des Plateaux : Akébou, Amou, Danyi, Haho et Wawa, soit une couverture au total de seize (16) collectivités locales (quatre (4) communes urbaines, sept (7) communes rurales), neuf (9) inspections des enseignements préscolaires et primaires et de vingt (20) villages (écoles).

#### **Dispositif d'accompagnement**

Les principaux partenaires mobilisés pour la mise en œuvre du programme sont :

- le Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire (MEPS) et ses structures déconcentrées : Direction Régionale de l'Education (DRE) et les Inspections des Enseignements Préscolaire et Primaire (IEPP),
- le Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales (MATCL),
- les Collectivités Locales,
- les associations et fédérations d'associations de parents d'élèves,
- le réseau des Journalistes et Communicateurs Spécialisés en Education (RJCE) a également été identifié comme partenaire.
- les Organisations Non Gouvernementales (ONG) partenaires ci-après :

- ✓ Le Programme d'Appui pour le Développement Humain et Social (PADHS) chargé de la mise en œuvre des activités dans la préfecture de Danyi.
- ✓ Le Programme d'Aide Humanitaire aux Cas Sociaux (PAHCS) partenaire dans la préfecture d'Amou.
- ✓ l'ONG Recherche-Action pour le Développement Intégral (RADI) dont le siège se trouve à Kpalimé.
- ✓ Le Groupe d'Appui pour un Développement Intégré et Solidaire (GADIS), partenaire opérationnel dans la préfecture de Haho.
- ✓ l'ONG Jeunesse, Santé et Développement (JSD) avec qui le partenariat a été interrompu en raison de ses problèmes internes.

## **Activités et résultats du PADOE 2**

### ***Description des activités phares***

Pour améliorer la gouvernance locale de l'éducation de qualité, le PADOE a permis la formation de formateurs et des membres de vingt (20) Comités des Parents d'élèves (CPE) et de vingt (20) Comités de Gestion l'Ecole Primaire (COGEP) en mobilisation sociale, rôles et responsabilités des acteurs locaux dans le suivi des rendements scolaires, l'audit organisationnel assisté et le renouvellement des instances des structures.

Pour l'amélioration de la gestion et du pilotage du système éducatif à la base, le programme a appuyé l'élaboration vingt (20) projets d'école, la mise en place de deux cent soixante treize (273) gouvernements des enfants. Il a redynamisé les conseils d'enseignements, soutenu l'élaboration de grilles de suivi des enseignants à l'usage des Conseillers Pédagogiques, avec des outils d'évaluation de la performance des élèves en calcul et en français.

Pour favoriser l'intégration des alternatives pédagogiques dans le système éducatif, le programme a permis l'appropriation du modèle Ecole Relais par le Ministère et l'adoption et l'extension des Ecoles relais par l'Unicef et par l'ONG Terre des Hommes au Togo.

### ***Principaux résultats***

Les Comités des Parents d'élèves (CPE) et les Comités de Gestion l'Ecole Primaire (COGEP) renforcés et restructurés jouent mieux leur rôle dans la gestion et le pilotage du système éducatif. Plusieurs témoignages affirment de nombreux impacts parmi lesquels l'engagement renforcé des parents et des communautés pour une gestion participative des écoles.

Des interventions concrètes des APE et COGEP dans quinze (15) écoles ont permis la réalisation des infrastructures, la mise en place de dispositifs viables de prise en charge des enseignants volontaires, une meilleure collaboration entre acteurs organisés impliqués dans la gestion de l'école, une participation plus importante et plus active des parents aux activités.

Les projets d'école et les gouvernements des enfants ont aussi fortement impacté dans la gestion quotidienne des écoles. Ils ont permis d'assurer un meilleur entretien des écoles, la mobilisation des parents, la veille sur la régularité des élèves et la réinscription des enfants ayant abandonné l'école.

Le PADOE a également enregistré un grand dynamisme du Réseau des Journalistes qui a réalisé beaucoup de communication sur le PSE, bénéficié d'un accompagnement pour le développement des compétences du réseau en planification stratégique (avec un plan stratégique élaboré) et l'admission du réseau aux réunions des PTF de l'éducation.

## **Forces et faiblesses**

### **Forces**

Dans les écoles les comités de gestion, les gouvernements scolaires et les projets d'écoles sont en place. Les COGEP participent à l'information des parents et engagent la communauté dans le suivi de la fréquentation scolaire et des résultats des enfants. Cette expérience modifie les types de rapport entre élèves, enseignants d'une part et entre parents et enseignants d'autre part. Elle a aussi contribué au renforcement de la motivation des enseignants, de la mobilisation des parents pour la scolarisation de leurs enfants et à la baisse des retards et absences.

La mise en place des gouvernements scolaires et l'élaboration des projets d'école ont suscité l'intérêt chez plusieurs écoles non ciblées par le programme. Il en est de même pour la formation des COGEP (forte demande, y compris des écoles confessionnelles).

Dans la continuité du projet ADYSE et de la phase 1, le programme ADOE 2 poursuit la sensibilisation, l'information et la formation pour l'adoption d'une démarche multi acteurs autour des plans locaux de développement et la mise en place d'un espace de dialogue autour de l'éducation. En plus des acquis des formations techniques spécifiques, cette démarche a permis aux acteurs d'apprendre une nouvelle façon d'aborder les questions d'éducation au niveau local.

### **Faiblesses**

Hormis la commune de Kpalimé, le rôle des communes semble très limité dans l'exécution du programme. Les Délégations Spéciales sont informées et impliquées dans les ateliers de partage, mais, leur faible engagement dans la mise en œuvre et le suivi du programme s'explique en partie par la précarité de leur statut (élections municipales en vue), leur manque d'expérience dans la gestion d'une commune dans un contexte de décentralisation et le caractère limité des compétences et des ressources qui leur sont transférées.

Le dénuement des écoles dans les zones ciblées (absence d'un minimum d'infrastructure et d'équipement, faible niveau de formation des enseignants, distance à l'école...) et la faiblesse du potentiel de mobilisation de ressources locales sont une contrainte pour la mise en œuvre de projets d'école.

La relative faiblesse des ressources allouées par le programme a créé des difficultés aux ONG partenaires pour assurer le suivi conformément aux exigences contractuelles. Cette situation est aggravée par la perception de la relation de partenariat comme une prestation de service.

En plus du caractère modeste des ressources additionnelles, les lenteurs dans les décaissements ont entraîné des décalages préjudiciables dans la planification opérationnelle.

### **Recommandations pour une phase III du PADOE**

- De gros efforts au niveau pays pour obtenir des co-financements permettant de consolider les acquis du PADOE II
- Appui à la création et la gestion de mécanismes d'analyse et d'exploitation des résultats scolaires à des fins de plaidoyer pour une meilleure formation des enseignants et une amélioration des conditions d'enseignement/apprentissage
- Renforcement des capacités des ONG partenaires
- La formation professionnelle des exclus du système éducatif et l'insertion des formés

## 5. Analyse des performances du programme

L'enquête sur le terrain et la revue documentaire ont permis à l'équipe d'évaluation d'analyser les performances du PADOE2 sous l'angle des critères de pertinence / cohérence, d'efficacité, d'effets, d'impacts et de viabilité. Suivant les critères, les conclusions suivantes ont été tirées de cet exercice :

### 5.1 Pertinence/cohérence

La pluralité des domaines d'intervention du programme (mobilisation sociale, projets d'écoles, plans locaux de développement de l'éducation, observatoires, intégration d'alternatives éducatives, mobilisation des ressources pour combler les déficits des budgets nationaux alloués à l'éducation de base, suivi et évaluation des enseignements / apprentissages pour assurer la qualité de l'éducation) en fait un creuset dans la recherche d'une réponse diversifiée à la demande éducative.

En effet, les composantes du programme par leur diversité, constituent des propositions de réponses complémentaires aux questions de gouvernance locale, de pilotage des systèmes éducatifs et de diffusion de modèles alternatifs et d'innovations pédagogiques à des besoins pressants des systèmes éducatifs des pays bénéficiaires.

Egalement, ses contributions à la qualité, à l'accès et à l'équité du système du système éducatif l'inscrivent dans le respect les orientations décidées au plan national pour favoriser une amélioration des enseignements.

Face à la complexité et aux nombreux enjeux de l'éducation, l'accent est mis sur le caractère pédagogique dans la mise en œuvre des activités. Les différentes thématiques donnent lieu à des exercices de capitalisations et de partages des acquis.

#### **Stratégies et institutionnalisation des bonnes pratiques et influence des politiques**

L'approche adoptée s'appuie sur la mobilisation sociale dans les zones d'intervention et le renforcement des capacités des acteurs sociaux et institutionnels. Elle est sous-tendue par Aide et Action par une volonté de maintien dans une position de facilitation, de transfert de compétences aux acteurs locaux et d'accompagnement de processus de changement dans la prise de responsabilité. Cette approche se décline dans la construction de relations avec des ONG partenaires et la mise en place de structures de veille et de participation des acteurs à même de porter les acquis du programme.

Cette stratégie est adossée à des choix d'articulation du programme à d'autres financements d'une part et par la stratégie de renforcement des compétences des collectivités locales à rechercher des partenariats et des financements additifs mais aussi à la constitution de maillons de l'institutionnalisation des pratiques développées et de l'influence politique.

Une autre dimension de la stratégie du programme visant le changement social est l'option pour une concentration des ressources sur des cibles limitées et la poursuite de changements plus profonds afin d'éviter de se limiter à des changements superficiels ou transitoires. Cette stratégie fondée sur une quête d'échelle pertinente accroît les performances dans la construction de modèles éprouvés susceptibles d'intéresser les institutions décidées à faire évoluer leurs politiques, pratiques et dispositifs. Ces expériences et leçons apprises, bien documentées et remontées auprès des décideurs (au travers des structures courroie que sont les CCS) devraient constituer des sources fiables de changement dans les choix de politiques et programmes publics, pour un passage à une plus grande échelle.

Il est acquis que des collectivités locales peuvent bien mobiliser des ressources pour participer au financement des activités d'un projet. Les bonnes performances au Bénin où près de la moitié des collectivités locales ont mobilisé des fonds pour le PADOE2 en constituent une preuve vivante.

Les principales limites identifiées sont :

- ✓ le soutien à la mobilisation sociale, la valorisation des nombreuses formations souffrent encore de déficits généralement du fait de la faiblesse des ressources budgétaires ;
- ✓ dans la réalité du terrain, l'appropriation de la stratégie du programme par les différents acteurs est restée faible, y compris certains agents de AEA.
- ✓ le renforcement des compétences des collectivités locales à rechercher des partenariats et des financements additifs n'a pas pu répondre aux attentes.
- ✓ le défaut de mobilisation des fonds par certaines collectivités a été un frein au bon fonctionnement de certaines structures créées ou appuyées ou un obstacle au bon déroulement d'activités prévues.

### **Approche transnationale et pluri-territoriale dans les dimensions échanges et coopération**

En fonction des besoins des acteurs et des thématiques, quatre grands types d'activités ont matérialisé le caractère transnational du PADOE et lui ont permis d'avoir des impacts à différents niveaux :

- ✓ Les actions internes à AEA, entre les équipes des différents pays (ateliers de planification, d'évaluation et autres activités) ont contribué au renforcement des équipes pays ;
- ✓ Les activités ouvertes aux acteurs des collectivités locales, des ministères, des services techniques et des ONG partenaires (rencontres sur la décentralisation, sur les exclus) ont permis de former, informer et sensibiliser ses différents partenaires ;
- ✓ Les activités entre pays qui ont souhaité échanger sur des thématiques particulières soit sous forme de visites soit sous forme de renforcement de capacités (sur les savoirs locaux, sur les projets d'école, les pédagogies actives) ont favorisé la diffusion d'expériences réussies ;
- ✓ les activités réalisées dans le cadre de partenariats à l'échelle programme (suivi-évaluation, mise en place des observatoires) ont permis à l'équipe de AEA et aux partenaires de s'outiller sur ces problématiques.

Ces réponses ciblées et diversifiées ont permis des avancées réelles dans la conception et la mise en œuvre de l'approche transnationale et pluri-territoriale dans ces dimensions échanges et coopération entre acteurs des sept pays.

Un des plus importants acquis est certainement la mise en place du ROADDE qui nécessite un accompagnement pour sa consolidation par son implantation dans les différents pays et un fonctionnement du satisfaisant.

Les apports de la dimension transnationale du programme ont été bien présentés par les évaluateurs de la phase 1 du PADOE : «...la capacité<sup>7</sup> de relativiser et contextualiser sa propre expérience locale ; la capacité à valoriser l'expérience des autres ; l'apprentissage d'une manière de fonctionner basée sur la recherche d'expériences, outils et compétences à transférer et utiliser localement sans nécessairement devoir toujours réinventer la roue ; l'apprentissage du travail collaboratif entre pairs pour l'élaboration conjointe d'analyses, méthodes, outils et la capitalisation d'expériences ; l'apprentissage de la relation avec des personnes situées à distance ; le développement de réseaux de contacts et d'échange, ... ».

<sup>7</sup> Rapport d'évaluation PADOEI, page 40

### **Dispositif d'intervention, positionnement institutionnel et ambitions d'influence des politiques éducatives dans la sous région**

Le dispositif d'intervention adossé à la stratégie du faire faire semble suffisant mais son efficacité dépend fortement de l'engagement et de la capacité des partenaires à assumer pleinement leurs responsabilités.

Parmi ces partenaires de l'influence des politiques éducatives, les attentions étaient fortement rivées sur les CCS. Cette attention se justifiait par la présence dans ces cadres des représentants des Ministères chargés de l'éducation de base et de la Décentralisation, de structure faïtière des collectivités territoriales au niveau national, de la Délégation nationale de l'AFD, de l'Ambassade de France (SCAC), des Coalitions nationales de l'EPT et des fédérations nationales de parents d'élèves.

Malgré une diversité de performances entre pays, les CCS se sont faiblement approprié les acquis du programme (documents de capitalisation, expériences dans le domaine de la décentralisation et de la déconcentration de l'éducation, intégration des acquis du programme dans les politiques et programmes en cours, etc.). A l'exception des projets d'école, les efforts pour introduire ou élargir les acquis restent timides.

Les alliances avec des acteurs d'influence (Plan International, UNICEF, ANCEFA) sont aussi très circonscrites dans la durée et dans leurs dimensions. Toutefois, les contextes des différents pays, avec les nombreuses réformes des systèmes éducatifs en cours et en vue, offrent des opportunités d'influence même si les agendas de ces politiques restent difficiles à suivre pour un projet à la durée très limitée.

### **Démarche partenariale et approche multi-acteurs (pertinence, acquis, limites et points d'amélioration), implication des associations locales, positionnement en accompagnement**

Le Programme a soutenu la création ou la dynamisation d'instances locales participatives qui regroupent des autorités locales, des acteurs du système d'enseignement (inspecteurs, directeurs d'écoles, des enseignants), des représentants de la société civile et des autorités morales et traditionnelles. Parmi les impacts de ces actions, il y a :

- ✓ la promotion de l'implication des acteurs dans le pilotage et la gestion du système local d'éducation ;
- ✓ l'apprentissage des outils, méthodes et pratiques des démarches coopératives et collaboratives ;
- ✓ la maîtrise et l'application des techniques et outils de diagnostic institutionnel, d'élaboration de plans d'actions et la production de statistiques ;
- ✓ la mise en œuvre d'une veille citoyenne sur le système scolaire.

Au-delà des instances participatives, l'implication des associations locales avec AEA en positionnement d'accompagnement des acteurs locaux, permet d'atteindre le double but consistant à renforcer les capacités et la visibilité de ces acteurs locaux d'une part et d'autre part, de disposer de supports pour la pérennisation des acquis.

Ces deux principaux résultats sont acquis dans les différents pays (sauf pour la Guinée où la convention avec l'ONG partenaire n'a pas été exécutée).

Les principales limites comme sur beaucoup de sujets de la présente phase du programme se situent principalement dans les résistances aux évolutions voulues dans :

- ✓ les relations (accompagnement et renforcement de capacités),
- ✓ le mode de financement (davantage de mutualisation et de renforcement des capacités à mobiliser des ressources)
- ✓ et dans la mise en œuvre des activités (plus de responsabilisation).

De tels changements, par leurs nombreuses implications nécessitent davantage de temps de construction, une ressource humaine bien formée pour en assurer la diffusion.

### **Efficacité**

Il importe de noter que dans sa genèse, la seconde phase du programme a souffert de deux fortes contraintes :

- Le décalage dans le temps dans la mise en œuvre des deux phases (PADOE1 clôturé en 2008 et PADOE2 démarré en 2011) a eu des impacts négatifs sur la mobilisation des acteurs et la fonctionnalité des dispositifs mis en place. Beaucoup de dynamiques engagées s'étaient estompées au démarrage du PADOE2.
- Les moyens et la durée du PADOE2 ont été limités par rapport à ses ambitions avec comme effets, certains résultats escomptés en termes de consolidation et de pérennisation des acquis de la première phase, assez difficiles à atteindre.

Les statistiques en termes de nombre de collectivités locales, de comités d'acteurs et de comités locaux, de formations, d'appui et de partage d'expériences capitalisées prouvent que des résultats significatifs et quantifiables ont été atteints par le PADOE2. Cela a pu se faire grâce à des supports mieux travaillés que pendant la première phase. En effet, les activités de capitalisation, les différentes études et les relations de partenariats ont permis au programme de disposer d'une plus grande possibilité de renforcement de capacités des acteurs.

Sur le plan qualitatif, l'appropriation des contenus de formation par les bénéficiaires (les élus locaux et les enseignants en particulier) et l'efficacité de certaines structures telles que les observatoires et les CCE constituent des résultats probants du programme.

Néanmoins, nous avons constaté des limites objectives dues à :

- ✓ l'insuffisance des ressources mobilisées pour le fonctionnement des instances ;
- ✓ la faiblesse du suivi-évaluation des activités (faible retour après collecte des informations) et de l'accompagnement (faiblesses des ressources humaines et des moyens financiers).

Ces facteurs liés à la conception du programme ont rendu difficile la réalisation de certaines activités (stratégies du faire faire et de mobilisation de ressources, la durée du programme et ses fortes ambitions malgré une révision en baisse des thématiques par pays au cours de la mise en œuvre).

D'autres facteurs sont liés à des contraintes diverses telles que la mobilité et les niveaux d'engagement des acteurs, la complexité de l'introduction des modèles alternatifs et des innovations pédagogiques dans les systèmes éducatifs, les stratégies des acteurs partenaires (niveau d'adhésion à l'approche du programme).

## **5.2 Efficience**

L'efficience est un enjeu important du PADOE2 dans la mesure où la grande majorité des activités et réalisations répondent à des fins pédagogiques. Pour cette raison, elle n'est pas seulement au cœur de la gestion du PADOE2 mais aussi de l'accompagnement des acteurs. En effet, grâce à des actions de sensibilisation en amont, il a contribué au développement de l'intérêt des acteurs de l'école à inscrire la planification de leurs actions dans un ensemble cohérent qui met plutôt en avant les préoccupations liées à l'amélioration de la qualité et de la gestion de l'éducation, tout en prenant en compte les besoins en infrastructures et matériels.

Des avancées dans ces domaines nécessitent de l'efficience dans les activités en général mais surtout dans l'expérimentation des modèles.

Les moyens mobilisés sont jugés insuffisants pour les enjeux et la dimension du PADOE2. Beaucoup d'activités n'ont pu être menées jusqu'au bout, par défaut des moyens pour :

- ✓ en assurer le suivi qui est requis,
- ✓ satisfaire les exigences de partenaires pour une bonne prise en charge de leur implication dans la mise en œuvre,
- ✓ mobiliser les ressources humaines dédiées à l'accompagnement des différents acteurs dans l'exécution des plans d'actions élaborés voire même soutenir de façon conséquente ces plans d'actions.

Les avancées et les enjeux sont si importants dans la transformation en profondeur et à grande échelle des systèmes éducatifs que les moyens risquent toujours d'être des facteurs limitatifs dans la longue marche pédagogique vers des capacités des acteurs à mobiliser les ressources nécessaires.

### 5.3 Viabilité et durabilité

La viabilité du programme est appréciée sous les 3 angles : transfert de l'expertise, la mobilisation des ressources nécessaires et la viabilité des institutions porteuses ou appuyées.

Les supports et les méthodes de renforcement des capacités utilisés sont simples et même transférables entre pairs pour certains. De nombreux documents (guide des projets d'écoles, manuel de la mobilisation sociale, les rapports sur les exclus et la décentralisation et la déconcentration de l'éducation) issus des études et de la capitalisation des expériences de AEA et du PADOE seront utilisables pendant plusieurs années et même utilisés par des acteurs non bénéficiaires du programme. Certains (projets d'école) sont déjà intégrés dans la conception et la mise en œuvre des politiques publiques.

Une autre importante contribution du PADOE2 a été l'audit et le renforcement des capacités des acteurs intervenant dans la promotion de la qualité de l'offre éducative dans les zones ciblées. Beaucoup de formations ont été suivies d'applications (en particulier pour les acteurs des observatoires). Les mesures d'appui institutionnel ont directement contribué au renforcement des capacités des bénéficiaires et partenaires. Les formations et l'introduction d'approches nouvelles, en matière de planification et de gestion ont développé des compétences dans le domaine de la gouvernance participative de l'école et suscité une forte prise de conscience des populations locales.

Les efforts tangibles déployés dans le domaine du renforcement des capacités des acteurs ont produit un bilan jugé positif dans les zones d'intervention concernées, les aptitudes acteurs à jouer mieux leurs rôles et à assumer leurs responsabilités. Les champs de connaissance se sont fortement élargis. Certains acteurs affirment avoir beaucoup été éclairés sur d'importants enjeux comme en témoigne ce Chef de circonscription scolaire du Bénin : « C'est avec les activités du PADOE2 sur la décentralisation et la déconcentration de l'éducation, que j'ai compris ce qui lie le système éducatif aux collectivités locales. Avant cela, je croyais que les maires nous apportaient juste une aide qu'ils n'avaient aucune obligation de faire. Beaucoup de mes collègues qui n'ont pas eu la même chance que moi pensent encore la même chose ».

Par ailleurs l'audit, l'appui à la création et la dynamisation de dispositifs constituent des exercices formateurs pour les acteurs qui y participent. En effet, la viabilité est aussi renforcée par la démarche de mise en réseau des organisations qui interviennent autour des écoles (les CGE), autour des communes (CCE) et au niveau régional avec le ROADDE (même si cette faitière transnationale tarde à s'implanter dans les différents pays et à se définir une feuille de route claire).

La stratégie de mobilisation de ressources est une approche durable qui cherche à libérer les acteurs de la dépendance vis-à-vis de AEA et d'autres partenaires. Toutefois, cette option du PADOE 2 nécessite davantage temps et d'accompagnement pour atteindre les objectifs visés. Vu qu'elle n'a été engagée qu'au cours de la seconde phase du programme, elle nécessite encore un temps de construction, de capitalisation et consolidation.

#### **5.4 Reconnaissance et visibilité**

La reconnaissance et la visibilité du PADOE au niveau national et sous régional sont plutôt assurées par l'intérêt que suscitent ses composantes au niveau central, communal et communautaire mais principalement par le capital d'expériences et de partenariats locaux dont dispose AEA dans les différents pays bénéficiaires.

De nombreuses rencontres ont été organisées pour impliquer les autorités et les services techniques et les communautés scolaires. Des conventions ont été aussi signées avec les ministères de l'éducation et les collectivités territoriales partenaires. Un travail approfondi a été réalisé et largement diffusé sur la décentralisation et la déconcentration de l'éducation.

La décentralisation, l'amélioration de la gouvernance, du pilotage et la diversification de l'offre éducative porte sur des enjeux bien partagés par les pouvoirs publics et leurs partenaires au développement ce qui se traduit par une réelle reconnaissance des activités du programme. Les communautés se sont impliquées davantage dans la gestion des écoles et ont fini par reconnaître que c'est un moyen pertinent pour en garantir la bonne qualité.

La démarche multi-acteurs (des pouvoirs publics aux communautés scolaires) et transnationale assure une visibilité au programme ADOE.

La reconnaissance et l'appui aux dispositifs créés ou renforcés nécessite encore un temps d'accompagnement. En témoigne ce Président d'un Comité Communal de l'éducation (CCE) qui dit : « Dans notre commune, PADOE a fortement renforcé la dynamique associative dans les différents secteurs (éducation, formation, artisanat, organisations féminines). Mais cela n'est pas apprécié par les autorités locales qui voient en nous des adversaires politiques et cherchent à nous affaiblir »

Le budget de la communication a été faible mais a permis la conception et la diffusion de nombreux supports de promotion et de sensibilisation. Davantage de moyens de communication et un meilleur ciblage des activités de promotion semblent nécessaires surtout pour toucher des groupes susceptibles de mobiliser des ressources pour le financement des projets d'écoles et soutenir les dispositifs de veille et de pilotage.

Le renforcement et l'amélioration de la structure et du fonctionnement du dispositif de suivi-évaluation pourra aussi contribuer de façon significative à relever le niveau de reconnaissance et de visibilité des actions futures.

## 6. Recommandations et stratégies de mise en œuvre

### 6.1 Partages d'expériences et diffusions d'acquis

1) Suite aux expériences réussies du projet d'école en général et au Sénégal, au Mali et au Niger en particulier, la poursuite, l'extension (généralisation dans les 7 pays) et le renforcement des projets d'école dans le cadre d'une phase III du PADOE ont été fortement recommandés par les partenaires des pays impliqués dans cette expérience (Sénégal, Burkina Faso, Niger, Guinée et Togo) et par ceux des pays qui ne le sont pas encore (le Bénin en particulier).

**Stratégie :** *Visites d'études guidées dans les pays ayant capitalisé le projet d'école par trois représentants d'écoles potentielles expérimentatrices choisies sur la base de critères prédéfinis par Les ministères chargés de l'éducation de base les bureaux nationaux de AEA des pays concernés. Cette visite sera suivie d'un atelier d'orientation animé par des personnes ressources des pays visités et équipes de AEA des pays organisateurs. Chacune des écoles pilotes choisies s'exercera à élaborer son projet d'école qui sera soumis à un comité national de validation.*

*Les deux démarches utilisées au Burkina (formation des inspecteurs et des enseignants) et au Sénégal (formation de tous les acteurs au niveau local) sont complémentaires et peuvent être combinées. Il faudra aussi privilégier les stratégies de renforcement des échanges, de partage de bonnes pratiques, de plaider auprès des Etats et partenariats avec des organismes de développement travaillant sur la question sans oublier de cibler les acteurs qui ont un pouvoir de décision*

2) Compte tenu des limites budgétaires que le programme a connues dans bon nombre de projets pays, AEA et AFD devront mobiliser d'autres partenaires qui se sont fait distinguer au niveau national dans l'appui du PADOE II et élaborer ensemble une stratégie de cofinancement de la phase III du PADOE. Le secteur privé, les bailleurs du Partenariat Mondial pour l'Education et services affiliés et les bénévoles de AEA devront être mis à contribution.

**Stratégie :** *Il faudrait certainement évaluer les capacités internes et en cas de besoins faire appel à un spécialiste en fundraising et de renforcer les capacités internes dans ce domaine tout en y mobilisant les moyens conséquents. Il pourrait se révéler utile d'organiser une restitution nationale du rapport de l'évaluation externe du PADOE II en impliquant le maximum de partenaires techniques et financiers, du secteur privé, des ONG et des services techniques des ministères concernés par la gouvernance locale. Se servir de cette espace pour emmener les participants à s'approprier le concept de gouvernance locale, d'échanger sur les stratégies nationales et locales de promotion de la gouvernance locale au service de l'éducation pour un développement durable et quel rôle pour les ONG et les agences internationales ?*

*L'atelier sera suivi d'un programme de lobbying auprès de partenaires qui se sont fait remarquer lors de l'atelier de restitution du rapport et auprès d'institutions sous régionales telles que l'UEMOA et la CEDEAO.*

### 6.2 Dispositifs créés et partenariat

3) Le renforcement des capacités techniques et des moyens financiers des instances nationales de veille (CCE, observatoires, CGE, etc.) et régionales telles que le ROADDE pour qu'elles jouent pleinement leur rôle de plaider et d'alerte pour une gouvernance locale effective et efficace dans le cadre du suivi des plans nationaux d'éducation et des ressources transférées

dans les écoles (Fonds commun des PTF et Partenariat Mondial pour l'Éducation : PME). Il faut que les écoles du PADOE2 et les groupes de pression installés dans le cadre du PADOE2 se fassent distinguer des autres écoles qui n'ont pas été dans le dit programme, sur le contrôle citoyen des politiques et des ressources.

**Stratégie :** *Un partenariat entre AEA, le réseau panafricain de plaidoyer ANCEFA et Transparency International pourrait offrir aux observatoires et réseaux des pays francophones des opportunités de partage d'expériences et d'outils dans le domaine du contrôle citoyen des politiques et des budgets. Les coalitions du Ghana (GNECC) et le Forum civil au Sénégal sont des instances de veille reconnues et qui ont construit leur autorité dans le contrôle citoyen au fil des ans. Cette approche doit être combinée à une stratégie de renforcement des capacités de plaidoyer au niveau local*

4) AEA doit chercher à collaborer avec des organisations comme l'Association Française des Volontaires du Progrès (AFVP) et le réseau des bénévoles pour assurer l'accompagnement des ONG partenaires et des communautés d'acteurs à la base pour une capacitation plus soutenue et une mobilisation de partenaires institutionnels susceptibles de soutenir une phase III du PADOE.

**Stratégie :** *AEA et ses bénévoles d'une part et AEA et des Organismes spécialisés dans le volontariat (en fonction des opportunités dans les pays) d'autre part, pourraient se retrouver dans un cadre partenarial qui puisse permettre la mise à disposition de volontaires spécialisés sur des thématiques du programme comportant de grands enjeux (mobilisation de ressources, suivi-évaluation, décentralisation, mobilisation sociale, etc.).*

5) AEA doit élaborer, budgétiser et mettre en œuvre une stratégie de communication qui rende plus visible les innovations majeures et résultats des différents projets pays et capitalisations d'expériences nationales et transnationales.

**Stratégie :** *La phase III du PADOE doit disposer d'un journal et d'un espace dans les sites des organisations partenaires (national et régional) pour partager les informations sur les innovations et initiatives phares du programme menées au niveau des 07 pays et au niveau sous régional.*

### 6.3 Options stratégiques

6) Contrairement aux phases I et II, la phase III du PADOE doit s'inscrire dans une perspective de développement à long terme (3 à 5 ans) avec une possibilité de revue à mi-parcours. AEA et AFD devront s'accorder sur le temps minimum qu'un programme pour le changement à la base comme PADOE doit avoir pour mieux impacter sur les institutions, les politiques et les acteurs communautaires.

**Stratégie :** *Organiser au niveau sous régional un atelier de planification stratégique de la phase III du PADOE. L'atelier devra être une occasion de convaincre les partenaires de la nécessité d'avoir un cycle de programme plus long (05 ans) avec une possibilité d'évaluation à mi-parcours après deux années et demie de mise en œuvre.*

7) La phase III devrait assurer une généralisation au moins des deux thématiques que sont les projets et la mobilisation de ressources. Avec le choix de la responsabilisation des acteurs locaux, la mobilisation de ressources devait généralisée dès la phase 2 du PADOE). Une extension géographique est même envisageable pour renforcer la diffusion des acquis. Mais cela va nécessiter une stratégie de diversification des partenaires et davantage d'ouvertures aux institutions et dynamiques sous régionales (UEMOA, CEDEAO).

**Stratégie :** *En cas d'extension à de nouveaux pays et de généralisation des deux thématiques citées, certains thèmes (savoirs locaux, pédagogies actives, alternatives éducatives, etc.) pourraient aussi être étendus à d'autres pays. Toutefois, la concentration pourrait se faire en réduisant le nombre de communes et d'écoles considérant qu'il s'agit de construire, faire reconnaître et adopter des modèles réussis. Le choix du bon nombre de sites, des collectivités bénéficiaires et des ONG partenaires sera essentiel pour la réussite.*

## 7. Annexes

### 7.1 Personnes et institutions rencontrées

#### SENEGAL

PRENOMS/NOM	FONCTION	CON-TACT/TEL
Mr KOFFI	DCRA/ Aide et Action Afrique	221 33 869 1970
Mr PAPE KANE	D/Aide et Action Afrique de l'Ouest (AO)	77 746 20 59
Mr HAMIDOU	Coordonnateur régional du PADEO/ Aide et Action Afrique	77 639 40 65
Mr THEOPHILE FAHO	Responsable des partenariats et mobilisation des ressources/AIDE et ACTION	77 746 06 95
Mr Ousmane Diallo	Coordonnateur national/AIDE et ACTION/Sénégal	77 540 74 44
Mr Mamadou Diagne	Animateur/ Chargé d'appui du PADEO2	77 658 14 67
Mr Moussa NDIAYE	chef du bureau chargé du recrutement, de la mobilisation et du partenariat au ministère de l'Education Nationale Adjoint au Maire de la ville de PIKINE chargé de l'éducation, 1 <sup>ER</sup> adjoint au Maire de la commune de KEUR MASSAR	77 549 74 30
Mr Abdou SENE	Président de la communauté rurale de NDONDOL. Membre de l'Union des Associations des Elus Locaux (UAL).	77 552 94 99
ABDOULAYE SENE	Inspecteur de l'Education de MBOUR URBAIN	77 651 36 00
Mr BALLA NAR DIENG	Directeur de l'école : Grand Mbour II	77 667 87 29
Mr WALY NDOUR	Directeur de l'école : Mbour Sérère	77 982 22 91
Mr THIEOULE CISSOKHO	Président de la communauté rurale de MALICOUNDA/Mbour	77 802 46 55
Mr BA	Conseiller rural/Président de la commission formation de la CR de MALICOUNDA/Mbour	77 522 27 40
MR Mamadou BA	Directeur de l'école : MALIK BA	77 364 20 99
Mr SARA DIOUF	Coordonnateur du RECODEF/ONG relai du PADEO2	77 443 08 12
Mr El HADJ MOUSSA MBAYE	Inspecteur de l'Education et de la formation de DIOURBEL	77 531 63 88
Mr ALIOUNE CISSE BADIANE	Directeur de l'école élémentaire LAMANE, membre de l'UCGE de LAMANE	77 017 43 41
Mr CHEIKH POUYE	Directeur de l'école DIAKAM, SG de l'UCGE de LAMANE	77 560 63 82
Mr NGOUYE DIAAGNE	Président de l'UCGE de LAMANE	76 470 26 40
Mme KHEMES NDOUR	Trésorière du l'UCGE de LAMANE	77 468 41 28
Mr SIDY DIOP	Directeur de l'école de TOCKY GARE SG du CGE de l'école	77296 53 66
Mr ABDOULAYE DIOUF	Enseignant, membre du CGE de l'école	77454 47 11
Mr MODOU SYLLA	Enseignant, membre du CGE de l'école MACTAR SYLLA/NDINDI	77640 82 73
Mr ELHADJ NIANG	Membre du CGE de l'école MACTAR SYLLA/NDINDI	77 439 29 30
Mr OUSMANE SYLLA NIANG	Vice Président de la Communauté rurale de NDINDI	77 605 10 10
Mr MBAYE THIAM	Président du CGE de l'école MACTAR SYLLA/NDINDI	77 577 02 65
Mr CHEIKH MBOW	Coordonnateur National de la COSYDEP	77 631 18 86

#### BURKINA FASO

Mr DAMASE ZOURE	Coordonnateur bureau national/BURKINA	226 70 23 58 56
Mr DRAMANE SESSOUMA	Responsable Parrainage/Communication	226 70 26 98 58
Mme OUEDRAOGO/ANDREA	Directrice du Développement de l'enseignement de base	226 70 24 72 00
Mr TAHIROU TRAORE	Coordonnateur National/EPT/BURKINA FASO	226 70 26 79 16
Mme MARIE CLAIRE EHA-KO	Responsable du PADOE	226 70 29 09 60
Mr SEYDOU OUEDRAGO	Coordonnateur du CCEB/BF	226 50 36 61 92
Mr SANKARA ASSANE DRAMANE	Chargé du suivi du CCEB/BF	226 70 24 05 90
Mr BAHIOUME BATIONO	Coordonnateur de l'ONG/UGPF/CE-DWANE-NYEE	226 70 43 21 40
Mr BAKOUAN MOUSSA	Inspecteur, chef de la circonscription de REO 1/Président du CCE de REO	226 70 18 70 79
DABOUE PLACIDE	Instituteur certifié, SG du CCE de REO	226 70 95 06 60
Mme BASSONO AUGUSTINE	Présidente de l'Observatoire de REO	226 72 53 77 05
Mr BOUREIMA DAHANI	Secrétaire Général du CCE de l'arrondissement 10 /commune de OUAGADOUGOU	226 50 41 14 02
Mr LASSANE OUEDRAGO	SE/ASSOCIATION des MAIRES du BURKINA FASO/AMBF	226 70 10 30 08
Mr LAMIZANA MAHADOU	Comptable/ AMBF	226 70 43 74 37

Mr KOUTOU MAMADOU	Chargé de la formation/AMBF	226 70 26 39 61
-------------------	-----------------------------	-----------------

**Bénin**

Nom et Prénoms	Titre	Structure	Contact
M. Ghislain KOUTON	Chargé des projets	AFD	21 31 35 80 97 09 81 31
CPS		CPS	
CCN – PADOE 2		CCS	
M. Maoudi JOHN-SON	Coordonnateur National	STP-PDDSE	97 87 25 64
M. Epiphane AZON	Président	FENAPEB	97 69 17 82
M. Eusebio SANTOS	Ingénieur territorial/membre du ROADDE	ANCB	21 30 85 11 95 95 31 74
M. Marc GLELE	Chef service décentralisation/point focal DD	DDEC/MEMP	95 96 83 91
M. Paul LOKO	Président	Observatoire de l'Education	20 21 38 60
M. HOUNDEKO-NOU	Président	CCE/Commune de Toffo	97 22 62 10
M. Pierre Clave OKOUDJOU	Membre	CNE	21 31 34 38 97 98 58 16
Mme Eléonore GBAGUIDI AKPO-GANDE	Chef de circonscription scolaire	Calavi 1	95 05 65 31

**RESPONSABLES DE PROJETS DE AIDE ET ACTION RENCONTRES AU BURKINA**

MR ABOUBACAR MAMAN	COORDINATEUR DU BUREAU NATIONAL DU NIGER	227 90 40 00 27
MME MAHAWA SANO	AIDE ET ACTION/GUINEE	224 622 54 13 38
ABDOULAYE DIEPKILE	RESPONSABLE PARRAINAGE /MALI	223 76 13 30 78
AIFA DESIRE	COORDINATEUR DU BUREAU NATIONAL DU TOGO	22822507479

## 7.2 Bibliographie

1. NOTE D'ORIENTATION/ PROJET DE MISE EN PLACE DU RESEAU OUEST AFRICAIN DES ACTEURS DE LA DECENTRALISATION ET DE LA DECONCENTRATION DE L'EDUCATION (ROADDE)
2. RAPPORT DE L'ATELIER BILAN DE PADOE 2 / NIGER. NIAMEY, LE 15 MAI 2014
3. RAPPORT GENERAL ATELIER REGIONAL DE PARTAGE SUR LA DECENTRALISATION ET DECONCENTRATION DE L'EDUCATION EN AFRIQUE DE L'OUEST
4. DU 19 AU 21 DECEMBRE 2012
5. RAPPORT FINAL DE L'EVALUATION EXTERNE DU PROGRAMME POUR L'AMELIORATION ET LA DIVERSIFICATION DE L'OFFRE EDUCATIVE EN AFRIQUE DE L'OUEST. JUIN 2009/REALISE PAR MARIO BUCCI ET ANSOUMANA SANE, AVEC L'APPUI DE F3E.
6. RAPPORT GENERAL ATELIER REGIONAL DE PARTAGE ET DE MISE EN PLACE DU RESEAU REGIONAL DES ACTEURS DE LA DECENTRALISATION/DECONCENTRATION DE L'EDUCATION EN AFRIQUE DE L'OUEST (OUAGADOUGOU, LES 29, 30 ET 31 OCTOBRE 2013)
7. DOCUMENT BUDGET DETAILLE PADOE/PAYS 2010-2011 ; 2011-2012
8. CAHIER N°3 - COMPTE-RENDU TECHNIQUE ET FINANCIER
9. COMPTE-RENDU D'EXECUTION INTERMEDIAIRE RELATIF A LA TRANCHE N° 1/ CONVENTION-PROGRAMME.
10. DOCUMENT CONVENTION DE FINANCEMENT CZZ1616 01B « CONVENTION DE PROGRAMME : AMELIORATION ET DIVERSIFICATION DE L'OFFRE EDUCATIVE EN AFRIQUE DE L'OUEST »
11. PROJET DE CONVENTION DE PROGRAMME « AMELIORATION ET DIVERSIFICATION DE L'OFFRE EDUCATIVE EN AFRIQUE DE L'OUEST » PHASE 2 : 2010-2011
12. DISPOSITIF DE SUIVI EVALUATION DU PADOE II /MANUEL DE PROCEDURES/ DEMARCHE, METHODE, OUTILS/ JUILLET 2013
13. RAPPORT DE MISSION SUIVI APPUI PADOE 2 /DU 25 MARS AU 21 AVRIL 2013.
14. RAPPORT DE SYNTHESE /ETAT DES LIEUX DE LA DECENTRALISATION DE L'EDUCATION EN AFRIQUE DE L'OUEST /DECEMBRE 2012
15. RAPPORT D'ORIENTATION METHODOLOGIQUE (ROM) : PLAN DE TRAVAIL POUR LA MISSION D'EVALUATION DU PROGRAMME D'AMELIORATION ET DIVERSIFICATION DE L'OFFRE EDUCATIVE EN AFRIQUE DE L'OUEST (PADOE2)
16. RAPPORT DE FINAL /ETAT DES LIEUX DE LA DECENTRALISATION DE L'EDUCATION EN AFRIQUE DE L'OUEST/ DECEMBRE 2012
17. DISPOSITIF DE SUIVI EVALUATION DU PADOEII/BILAN SYNTHETIQUE DE L'ACCOMPAGNEMENT/CIEDEL/NOVEMBRE 2013
18. CONVENTION PROGRAMME « AMELIORATION ET DIVERSIFICATION DE L'OFFRE EDUCATIVE EN AFRIQUE DE L'OUEST » PLAN DE SOUTIEN AUX ALTERNATIVES EDUCATIVES EN COURS EN AFRIQUE DE L'OUEST. OCTOBRE 2013.
19. CONVENTION DE PROGRAMME POUR L'AMELIORATION ET LA DIVERSIFICATION DE L'OFFRE EDUCATIVE EN AFRIQUE DE L'OUEST (ADOE) PHASE2. TERMES DE REFERENCE DE L'EVALUATION EXTERNE FINALE. DECEMBRE 2013.
20. ETAT DES LIEUX SUR LES ALTERNATIVES EDUCATIVES DANS 20 COLLECTIVITES LOCALES EN AFRIQUE DE L'OUEST/ VERSION FINALE/ REALISE PAR AMADOU LAOUAL EDMOND, CONSULTANT/CABINET MADUBI/NIAMEY (NIGER).
21. ANALYSE DES DONNEES COLLECTEES DANS LE CADRE DU PADOE II AU BENIN
22. BILAN DES REALISATIONS DU PADOE 2/SENEGAL
23. ANALYSE DE DONNEES DANS 11 COMMUNES DU PADOE/ BURKINA FASO
24. RAPPORT DE SYNTHESE DES DONNEES DE SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DU PADOE II DANS LA REGION DE MOPTI/MALI
25. ANALYSE DES DONNEES DU NIGER
26. PADOE2 PRESENTATION – SENEGAL (POWER POINT)
27. CONVENTION DE PROGRAMME AMELIORATION ET DIVERSIFICATION DE L'OFFRE EDUCATIVE EN AFRIQUE DE L'OUEST (PADOE 2) RAPPORT FINAL TRANCHE 1 ET 2 /NIGER

28. RAPPORT FINAL ADOE 2014/SENEGAL
29. ANALYSE DES DONNEES DU SENEGAL
30. COLLECTE ET ANALYSE DE DONNEES DANS LE CADRE DU SUIVI EVALUATION AU TOGO.
31. TABLEAU /BILAN DES REALISATIONS DU PADOE 2/PAYS NIGER
32. BILAN DES REALISATIONS DU PADOE 2/PAYS TOGO
33. BILAN DES REALISATIONS DU PADOE 2/PAYS : BENIN
34. BILAN DES REALISATIONS DU PADOE 2/PAYS GUINEE
35. ATELIER BILAN PADEO2/POWER POINT MALI
36. ATELIER BILAN PADEO2/POWER POINT/NIGER
37. ATELIER BILAN PADEO2 / POWER POINT/TOGO
38. ATELIER BILAN PADEO2 /POWER POINT BURKINA FASO
39. ATELIER BILAN PADEO2 /POWER POINT BENIN
40. ATELIER BILAN PADEO2/POWER POINT: GUINEE
41. NIGER : REUSSITES ET CONTRAINTES
42. RAPPORT GENERAL /ATELIER BILAN PADEO2 /OUAGADOUGOU LES 20, 21, 22 ET 23 MAI 2014

### **7.3 Termes de références**