

# **RAPPORT DÉFINITIF**

## **ÉVALUATION DE L'APPUI INSTITUTIONNEL DE SOLIDARITE LAÏQUE AU CAEB DANS LE CADRE DU SOUTIEN DU SYSTEME EDUCATIF BENINOIS**

**Période :1996-1999 (phase 1)  
+1 année de la phase 2 (2000-2003)**

# PLAN

	<b>Page</b>
<b>Synthèse du rapport d'évaluation</b>	<b>1</b>
<b>Rapport</b>	<b>12</b>
<b>(a) Le contexte du projet</b>	<b>13</b>
<b>1. Le contexte béninois</b>	<b>14</b>
<b>1-2 Le contexte éducatif</b>	<b>16</b>
1-2-1 Le système éducatif béninois	17
1-2-2 L'éducation pour tous au Bénin	18
1-2-2-1 Objectifs nationaux	18
1-2-2-2 Principales actions en faveur de l'éducation pour tous	19
1-2-2-3 Investissements dans l'éducation pour tous	21
• Le Conseil des Activités Educatives du Bénin (CAEB)	24
<b>1-3 Les objectifs du projet CAEB/Solidarité Laïque</b>	<b>25</b>
<b>2.L'évaluation</b>	<b>29</b>
<b>3-1 Les objectifs de l'évaluation</b>	<b>29</b>
<b>3-2 Démarche d'évaluation</b>	<b>30</b>
2-2-1 L'équipe d'évaluation	30
2-2-2 Les étapes	30
2-2-3 Le déroulement	30
2-2-4 Remarques	31
<b>3-3 La méthodologie de l'évaluation</b>	<b>32</b>
<b>3-4 Les acteurs rencontrés</b>	<b>32</b>
<b>3.Bilans des actions</b>	<b>33</b>
<b>3-1 Appui aux apprentissages de base de l'école primaire</b>	<b>33</b>
3-1-1 Opération Bouquins du Bénin (OBB)	33
3-1-2 Opération un Enfant, un Arbre (OEA)	35
3-1-3 Ecole Communautaire de Besseh et "Clos d'enfants"	35
3-1-3-1 Ecole Communautaire de Besseh	36
3-1-3-2 Les Clos d'enfants	38
<b>3-2 Appui aux activités périscolaires</b>	<b>39</b>
3-2-1 Art, Hygiène, Santé, Environnement (ARTHYSE)	39
3-2-2 Clubs de Découverte Techniques et Scientifiques (CDTS)	43
3-2-3 Education Physique et Sportive/Citoyenneté	44

<b>4. Analyses Transversales du projet</b>	<b>45</b>
4-1 Pertinence, cohérence, efficacité, efficience et durabilité	45
4-2 Le défaut de lisibilité	48
4-3 le manque d'échanges	49
4-4 Le déficit de capitalisation	50
4-5 La place relative de l'évaluation des résultats et des actions	51
4-6 l'organisation et l'appui institutionnel du CAEB	52
4-7 Les questions identitaires	56
4-8 Un partenariat S.L./CAEB très relationnel	59
<b>5.Pistes d'action</b>	<b>61</b>
5-1 La ré-appropriation des résultats	61
5-2 Répondre aux nouveaux enjeux et aux attentes	61
5-3- Vers un projet d'entreprise du CAEB	62
5-4 Une coordination et une contractualisation des relations SL/CAEB	63
5-5 Un soutien plus marqué du MAE	64
5-6 Un partenariat plus conséquent avec le gouvernement Bénois	64
<b>6.Quelques considérations évaluatives sur l'exécution des termes de référence de l'évaluation</b>	<b>66</b>
• <b>Annexes</b>	<b>67</b>
• Sigles	68
• Documents consultés	69
• Références bibliographiques	70
• Programme réalisé	71
• Courrier envoyé (Emanence)	73
• Personnes rencontrées	74
• Organigramme CAEB	77
• Termes de référence	78

## ÉVALUATION DE L'APPUI INSTITUTIONNEL DE SOLIDARITE LAÏQUE AU CAEB DANS LE CADRE DU SOUTIEN DU SYSTEME EDUCATIF BENINOIS

### SYNTHESE DU RAPPORT D'EVALUATION

À l'origine du "projet de soutien aux activités éducatives du Bénin par l'éducation au développement dans les écoles françaises", on trouve le Conseil des Activités Educatives du Bénin (CAEB) partenaire du Comité National de Solidarité Laïque (CNSL) dont certaines associations interviennent depuis fort longtemps (les Francas, les CEMEA, la ligue de l'enseignement, le GREF) et d'autres plus récemment (ÇA VOIR).

Le CNSL et le CAEB, dans le cadre des relations avec le MAE, souhaitaient mener une évaluation du déroulement d'un premier programme triennal (1996-1999), de son prolongement (en 2000-2001) et de ses évolutions au cours de cette période. L'évaluation, d'autant plus justifiée, qu'elle devait servir à orienter l'avenir des différents partenariats. Notre proposition, cadre de notre intervention, insistait, dès le démarrage, sur la démarche dont ce rapport (l'écrit) n'est qu'un des éléments **"permettre aux acteurs d'opérer une distanciation objective par rapport au fonctionnement global du programme et par rapport à leur propre volet", "de répondre au postulat fondateur du projet de dégager les voies et les moyens de renforcer les capacités de structuration et d'intervention du CAEB"**.

Gérard BOSSÉ (co-gérant de la société Emanence) a réalisé, comme coordonnateur cette évaluation en collaboration avec Monsieur Sérigne Malick FALL, sénégalais et expert des systèmes pédagogiques. La mission au Bénin a eu lieu du 28 janvier au 8 février 2002.

L'objectif général du projet qui sous-tend l'action du CNSL était de donner aux différents partenaires les moyens de leur autonomie à moyen terme en contribuant à :

- **Renforcer leur capacité d'intervention**
- **L'amélioration de l'efficacité de leur action**
- **Établir un partenariat équitable entre organisations**

L'évaluation s'est intéressée à deux phases du projet :

**1<sup>ère</sup> phase : "Soutien aux activités éducatives par l'éducation au développement dans les écoles francophones (1996-1999)"**

**2<sup>ème</sup> phase (et première année) : "Education, environnement, développement : appui aux activités du CAEB (2000-2003)"**

Le coût total du projet "Soutien aux activités éducatives par l'éducation au développement dans les écoles francophones" sur les 3 ans (1996-1999) était de 1.151.000 FF. Le projet a été cofinancé par Solidarité Laïque sur fonds propres et par une subvention du MAE de 500.000 FF.

Le coût "Education, environnement, développement : appui aux activités du CAEB (2000-2003)" est de 3550,7 KF dont 1765 KF apportés par le MAE sur les 3 ans.

Le CNSL, et pour les différents projets, est le maître d'ouvrage, à la fois responsable financier et responsable opérationnel en relation avec les différents partenaires des actions.

## 2. BREF APERÇU DES ACTIVITES DEVELOPPEES PAR LE CAEB ET SL

En examinant les actions développées par le CAEB et ses partenaires, dans le cadre de leur appui au système éducatif béninois, on peut distinguer deux volets structurants : l'Appui aux apprentissages de base de l'école primaire et l'Appui aux activités péri scolaires. Par ailleurs, même si les activités du second volet ne concernent pas que les enfants scolarisés, nous avons noté partout que ces derniers constituaient les principaux bénéficiaires de l'intervention des animateurs, artistes, agents de santé, etc. qui encadraient les différents ateliers. C'est cette réalité qui nous amène à considérer, au-delà de la première distinction opérée, deux types d'activités et/ou projets : **(a)** ceux centrés sur **l'accroissement de l'offre et de l'équité** en matière de scolarisation et **(b)** ceux relatifs à **l'amélioration de la qualité** des apprentissages ou de la formation de base.

(b) Dans la première catégorie, nous trouvons **l'Ecole Communautaire de BESSEH et les Clos d'enfants**. Il s'agit là d'un projet déjà ancien qui se cherche encore une voie pour impacter durablement sur la carte scolaire béninoise. En tant que contribution du CAEB/SL à l'accroissement de l'offre éducative, cette initiative, pour limitée qu'elle soit aujourd'hui, n'en est pas moins significative. En effet, l'implantation de cette Ecole Communautaire et des 4 clos d'enfants dans la commune de Besseh procède d'un projet-pilote devant servir à transférer une expérience de solution au problème de l'écart entre demande et offre éducative. L'école communautaire de Besseh, qui compte aujourd'hui 124 élèves, mérite toute l'attention du CAEB et de ses partenaires afin que sa réussite, qui tient à un bon fonctionnement du projet de production agricole qui l'accompagne, puisse être achevée.

(c) Quant au second volet, il comprend "l'Opération Bouquins du Bénin" (OBB), le projet "ART, HYGIENE et SANTE" (ARTHYSE), "les Clubs Développement Technique et Scientifique" (CDTS) et "Education Physique et Sportive/Citoyenneté" (EPS et Citoyenneté). Il est centré sur la qualité des apprentissages, autant dire sur le développement d'une bonne Education de base aux enfants scolarisés ou non scolarisés. Ce nombre d'activités est impressionnant par sa richesse et la diversité de ses formes. En effet de l'OBB à l'EPS/citoyenneté, en passant par la correspondance scolaire, l'OEA, ARTHYSE et les CDTS, le CAEB et plusieurs de ses partenaires investissent six des champs de formation délimités par les initiateurs de la Réforme de l'Ecole Primaire béninoise. Les activités développées sont intéressantes et formatives à tous points de vue. Elles ont un impact réel sur les enfants qui en bénéficient. Toutefois elles concernent souvent un nombre d'enfants si limité qu'on peut légitimement craindre pour leur pérennisation.

### **3. ANALYSE CRITÉRIÉE**

#### **2-1 De la pertinence :**

Les objectifs des différents volets de ce projet d'appui éducatif semblent bien répondre à des besoins identifiés. En effet, la nécessité de combattre l'exclusion et de garantir l'équité en matière d'offre éducative constitue une raison suffisante pour légitimer des actions comme l'E.C. BESSEH et les Clos d'enfants. Quant aux actions liées à l'appui aux activités périscolaires, elles tirent leur pertinence, d'une part, de la nécessaire amélioration de la qualité des enseignements pour les enfants scolarisés et, d'autre part, du besoin d'assurer un minimum de "*compétences de base liées à la vie*" aux jeunes qui n'ont pas / plus la chance de fréquenter l'école. Par ailleurs, des projets comme ARTHYSE ou les CDTS peuvent servir à éveiller des potentialités voire des talents réels chez des enfants qui n'ont pas vraiment eu leur chance dans des apprentissages plus formels (ou formalisés).

#### **2-2 De la cohérence :**

Au plan externe : L'intervention du CAEB se situe dans un contexte marqué par la tension des différents pays d'Afrique vers la réalisation des objectifs d'Education pour tous en l'an 2015. En outre, elle entre bien en cohérence avec les options de la réforme du système éducatif béninois.

Cette cohérence s'illustre surtout à travers les activités développées dans des domaines correspondant aux champs :

- du français (développement de la lecture) ;
- de l'Éducation Scientifique et Technologique (les CDTS) ;
- de l'Éducation Sociale (ARTHYSE et EPS / Citoyenneté) ;
- de l'Éducation Artistique (ARTHYSE) ;
- de l'Éducation Physique et Sportive (EPS et Citoyenneté).

Au plan interne : On peut noter une volonté de structurer l'appui apporté au système éducatif par le biais d'une distribution des actions entre deux grandes composantes : l'Appui aux apprentissages de base de l'école primaire et l'Appui aux activités périscolaires.

#### **2-3 De l'efficacité :**

Poser la question de l'efficacité, dans le cadre de cette évaluation, revient à se demander dans quelle mesure les actions menées ont pu contribuer à améliorer les rendements scolaires, même si elles ne sont pas forcément menées à l'intérieur des écoles. Pour répondre à cette question, nous avons interrogé trois éléments déterminants : "le taux de promotion", le "taux de redoublement" et le "taux de réussite" au CEP (à partir des statistiques de la D.P.P.béninoise). Sur ces différents éléments et à partir de tableaux proposés dans le rapport, nous observons de nettes améliorations. Sans vouloir mettre les progrès qualitatifs ainsi réalisés au seul crédit du CAEB, et sans avoir d'indicateur objectif, nous pouvons certes penser que les actions développées par cette ONG y ont contribué.

#### **2-4 De l'efficience et de la durabilité :**

L'éclatement des différentes opérations et l'absence de lisibilité d'une politique globale pose

problème par rapport au besoin de contribuer efficacement à l'atteinte des finalités mises en avant, à la fois, par le projet éducatif de JOMTIEN et par l'Etat béninois C'est à ce propos que nous avons les réserves les plus marquées. En effet, on note dans la mise en œuvre des projets décrits une dispersion qui limite considérablement l'envergure et la portée des actions menées. En réalité, en dehors de l'Opération Bouquins du Bénin, qui connaît du reste quelques difficultés, il y a fort à faire pour que les projets du CAEB, dans leur conception actuelle, permettent une pérennisation des acquis engrangés.

#### **4. ANALYSES TRANSVERSALES DU PROJET**

Différentes analyses se dégagent du projet et sont développées dans le rapport :

##### **3-1 Le défaut de lisibilité**

"À vouloir trop embrasser on risque de ne rien étreindre" : cette expression entendue sur le terrain véhicule désormais le véritable enjeu de l'appui : la diversité des actions dans le contexte du CAEB et de ses objectifs (définis dans le statut de l'association) ne donne pas de lisibilité immédiate sur ce qui les relie. Les rapports d'activité du CAEB sont très riches en actions mais moins en analyses transversales. La sensibilisation à une approche systémique de l'ensemble des actions doit pallier le fonctionnement, souvent cloisonné. L'approche globale donne de la pertinence et du sens aux pratiques, notamment lorsque l'on fait de l'appui institutionnel. D'autre part, rendre d'emblée lisible le projet, dès son démarrage, facilite l'implication des acteurs et l'évaluation en cours de projet, dans la mesure où ceux-ci ont bien compris ce qu'on souhaite construire.

##### **3-2 Le manque d'échanges**

En corollaire, les actions menées dans le projet sont souvent méconnues par les acteurs qui ne sont pas impliqués directement. Il a manqué une bonne mutualisation et une communication efficace. Ce manque de communication nous l'avons ressenti à l'interne comme à l'externe.

##### **3-3 Le déficit de capitalisation**

Le projet S.L./CAEB s'inscrit dans un système très vaste d'actions et de partenariat : en 1998 les actions développées avec S.L. représentaient 20 % environ des différents partenariats. Dans la mesure où celui-ci se donne pour objectif d'être un appui institutionnel, il ne peut sous-estimer l'importance de convertir, de transformer en capital les expériences nombreuses qui ont été réalisées depuis des années... Le contenu des programmes réalisés "se situe dans le prolongement d'actions. Or, les bilans des actions et programmes restent très généraux et permettent difficilement de mesurer la capitalisation. Cette question est d'autant plus importante que les activités citées répondent sans doute à un besoin fort des enseignants, confrontés aux nouveaux programmes qui constituent l'essence de la réforme de l'Education de Base Béninoise. Du côté de Solidarité Laïque des temps de concertation et d'information réciproque sont proposés régulièrement à tous les membres de Solidarité laïque au moins 2 fois par an. Néanmoins, les difficultés de mutualisation et de capitalisation évoquées dans l'organisation interne du CAEB semblent aussi se retrouver au sein de S.L.

##### **3-4 La place relative de l'évaluation des résultats et des actions**

Dans la dynamique du projet, le dispositif d'évaluation et la définition d'indicateurs de réussite du projet pour mesurer l'impact des actions sur le système et l'environnement est relativement imprécis :

Le projet, au moins pour certaines activités, ne présente pas clairement d'indicateurs : Si pour OBB et pour la correspondance scolaire, il y a des indicateurs chiffrés, pour les autres actions, c'est plus difficile à mesurer.

Deux observations peuvent être données aussi comme exemples de manques relatifs sur le dispositif d'évaluation :

- La relation entre le projet (1996-1998) et le nouveau projet (2001-2003) n'a rien d'évident, notamment ce qui a justifié les nouvelles activités (Arthyse, CDTS.) en articulation au premier projet. Nous ne remettons pas en cause l'intérêt des actions mais leur explicitation en terme de progression d'une démarche d'aide qui se développe sur de nombreuses années.

- Sur le projet, dans sa globalité les années 1998-1999, 1999-2000 semblent avoir été caractérisées par une période d'arrêt. Si des évaluations ont semblé-il conduit à cette pause, cela n'a pas été abordé explicitement dans nos échanges à l'exception d'un entretien en fin de mission.

Nous y voyons là des signes de la difficulté du projet à analyser son cheminement et à accorder une place réelle et significative au travail d'évaluation. Si la question de la durabilité des acquis et de la modification des pratiques est au cœur du projet, alors l'évaluation s'avère indispensable. Elle permet à ceux qui investissent, de comprendre les orientations, le pourquoi des changements et des ruptures et donc de rester mobilisé.

### **3-5 L'organisation et l'appui institutionnel du CAEB**

Sans faire une analyse exhaustive de l'organisation du CAEB, car ce n'était pas l'objet de la mission, certains points nous sont apparus significatifs pour comprendre la dynamique du projet ces dernières années et pour saisir les enjeux à venir.

#### *Le management interne*

Avec la personnalité de feu Sebastien Agboton, décédé il y a maintenant un an, Président mais aussi Directeur du CAEB, la structure CAEB semblait vivre sur un mode charismatique avec tous les effets qui lui sont liés et que nous décrivons dans le rapport. La situation du CAEB est radicalement différente aujourd'hui et différents éléments de management doivent être pris en compte aujourd'hui afin de favoriser les changements nécessaires :

- Les logiques de pouvoir (héritées du passé et par définition implicites) doivent donner lieu à un travail d'explicitation en termes de place, rôles et compétences. La structure doit miser à notre avis sur une clarification de "ce qui fait autorité" dans le projet du CAEB et ensuite de "qui fait autorité".

- La gestion explicite des ressources humaines en termes de statut, de valorisation du facteur humain, de formation, doit être à moyen et long terme source de motivation pour ceux qui souhaitent investir dans le projet.

- Les ressources financières L'apport propre du CAEB à la réalisation du programme, estimé dans les tableaux des ressources prévisionnelles, est de 16 400FRF (sur un total de 3 550 799

FRF). Derrière ces chiffres c'est la question des ressources endogènes investies dans la réalisation du programme et de leur faiblesse relative, qui est posée.

### *Les CFA*

Les six centres de Formation et d'Animation (CFA) sont des outils privilégiés et constituent les antennes et les lieux à valoriser pour les activités départementales de la décentralisation. Les visites durant la mission nous ont conduit à rencontrer les CFA de Porto-Novo, Abomey, Parakou et Cotonou. Pour chacun des centres visités, nous avons eu différentes impressions liés à la présence d'enfants (qui dépendait du jour et de l'heure de notre arrivée), de la qualité des réunions de travail organisées et des informations que nous avons pu obtenir. L'impression qui nous est restée, c'est que ces outils sont encore sous-exploités. Il nous semblerait d'ailleurs intéressant de faire une étude sur le vécu, les attentes des bénéficiaires (notamment les enfants et les parents) sur les CFA et leur place par rapport à d'autres structures pour les jeunes.

### *Le conseil d'administration du CAEB*

. La création d'une direction exécutive et d'un nouvel organigramme au CAEB (en Août 2000 témoignent d'une volonté de clarifier l'organisation. Mais la situation actuelle où le vice-président exerce l'intérim nous semble vécue, aujourd'hui, comme une période d'observation dans l'attente des futures élections prévues en Août 2003. Le temps du calendrier de renouvellement des instances pourrait être un moment privilégié pour mobiliser le tissu associatif local.

. L'objectif, par exemple, "de proposer à l'école une participation à la définition des politiques d'éducation" nous semble d'autant plus ambitieux qu'il n'a pas été réalisé au moment capital de la conception de la réforme des programmes. Cet objectif implique que le positionnement et l'intervention du CAEB en appui au MEPS soient plus franchement légitimés. L'identité du CAEB passe par des choix stratégiques et la clarification de ce vers quoi il veut tendre et comment. C'est au CAEB et à ses partenaires d'imaginer de mettre à profit la préparation des futures élections.

### *L'appui institutionnel*

En Afrique, de manière générale l'appel à des ONG pour aider au développement est justifié par la lourdeur, souvent bureaucratique, des administrations centrales. C'est un réel enjeu pour les ONG d'apporter de la réactivité en proposant des réponses efficaces aux besoins. L'identification des besoins, dans le cadre d'un appui institutionnel du projet ne peut faire l'économie d'une définition partagée de ce que chacun entend par " appui institutionnel ".

- L'articulation entre les actions du CAEB et la politique du MEPS n'est pas sans ambiguïté et à partir de l'exemple OBB (révélateur d'une faible implication du CAEB et de ses responsables dans la détermination des options majeures à l'intérieur du système éducatif) c'est tout le problème du positionnement du CAEB, à côté de l'Etat, par rapport au gigantesque chantier de l'Education pour tous, qui se trouve posé. De la manière d'y apporter une réponse efficace et durable dépendront l'extension, l'efficacité et l'efficience de l'appui de cet organisme qui jouit d'un réel prestige et d'une grande confiance chez les enseignants que nous avons rencontrés.

### **3-6 Les questions identitaires**

*Le CAEB est connu et reconnu*

Même si les questions d'identité doivent être l'objet de préoccupations aujourd'hui, pour amorcer le tournant nécessaire, il n'en demeure pas moins que la structure bénéficie d'une bonne image dans le pays. Différents faits en attestent (voir rapport, page 56).

#### *Une ombre au tableau : le cas de l'atelier de mécanique générale*

Ce projet de création d'un centre des métiers de mécanique générale et de soudure à Porto-Novo (et son évolution) qui n'appartient pas directement au projet évalué est relaté brièvement dans le rapport. Il intéresse notre travail dans la mesure où il est un analyseur des relations partenariales et a été et reste, pour certains acteurs du GREF mais aussi du CAEB, très douloureux. Les tentatives d'explication, de négociation n'ont pas suffi, et, aujourd'hui encore, il reste des séquelles. Si l'avenir de collaborations partenariales est de toute évidence du côté de la non-reproduction de ce genre d'événement il y aurait matière à reprendre, avec du recul et les acteurs concernés, ce qui a été au cœur des passions.

#### *L'identité du CAEB*

. Ces problèmes (atelier mécanique) ont rejailli sur l'environnement notamment sur l'image du CAEB au SCAC qui, aujourd'hui, est en attente d'avoir des éléments sur les compétences du CAEB et son identité. D'une manière plus générale c'est la question de son rôle qui est posée en tant que structure intermédiaire entre les bailleurs et les bénéficiaires

Au-delà de l'identité historique liée aux différentes associations qui le composent, des valeurs de chacune, de leurs champs d'intervention respectifs, et des membres du CAEB (retraités, bénévoles et salariés, jeunes et anciens) le contexte est nouveau : de plus en plus d'ONG interviennent dans le champ de l'éducation et face à cette situation, les bailleurs demandent aussi de plus en plus de professionnalisme dans l'action et la gestion .

#### *"SOLIDARITÉ" LAÏQUE*

La solidarité c'est d'abord une cohésion interne ou une dépendance réciproque. La solidarité a la caractéristique que ce qu'on fait à l'un des partenaires agit aussi inévitablement sur l'autre, ce que l'un fait engage également le second. Dans le cadre des relations CAEB/Solidarité Laïque, et pour que le mot « solidarité » prenne tout son sens, les questions posées au CAEB rejaillissent inévitablement sur Solidarité Laïque. Il s'agit des mêmes enjeux dans les relations GREF/CAEB, GREF/Solidarité Laïque.

### **3-7 Un partenariat S.L./CAEB très relationnel**

La mobilisation militante de bénévoles donne du sens à la notion d'acteur du développement. Quelle que soit la place des acteurs dans le système, et qu'ils soient Béninois ou Français, on ressent des volontés réelles de résoudre les problèmes de l'injustice (face aux enjeux de l'éducation pour tous) et de réagir à l'exclusion quelle qu'elle soit. C'est dans ce désir profond qu'on trouve les ressources pour construire des réponses toujours plus adaptées, originales mais, sans doute aussi, les frictions inévitables, expression d'un fort degré d'autonomie de chacun des partenaires.

Cependant, le partenariat S.L./CAEB, et nous englobons les différents partenaires de S.L., semble en partie la reproduction de ce qui est vécu en interne au CAEB : il s'apparente à un fonctionnement plus relationnel que structurel à savoir qu'il est fortement basé sur la personnalité des personnes, sur des affinités, des réseaux, des connivences. S'il n'est pas question de nier ces différentes dimensions de la relation humaine, notre rôle est néanmoins d'alerter sur les risques que comportent des relations sur ce seul mode. A la lecture des objectifs du projet, il se dégage que la notion d'appui institutionnel y est centrale. Mais l'appui à la structure ne peut se satisfaire d'une succession d'actions et de relations aux portées plus ou moins limitées ; il nécessite de situer ces actions et ces relations dans le contexte général de la structure et de l'appui institutionnel en travaillant collectivement sur les notions de renforcement, d'efficacité, de partenariat équitable.

## **5. PISTES D'ACTIONS**

### **4-1 La ré-appropriation des résultats**

D'une manière générale, la continuité du projet (prévu jusqu'en 2003) est liée à la capacité des acteurs du projet (CAEB et membres de S.L.) de s'approprier les éléments d'analyse que nous avons proposé pour mener à bien les évolutions nécessaires. Souvent il nous semble bien schématique de déconnecter analyse et action. Nous pensons que l'appropriation des analyses peut être aussi une nouvelle façon de poser les problèmes et donc, par conséquent, une nouvelle façon d'agir.

### **4-2 Répondre aux nouveaux enjeux et aux attentes :**

L'évolution des réalités internationales et notamment la montée en puissance des sociétés civiles qui contribuent aux enjeux internationaux est, aujourd'hui, une donnée incontournable. Cette évolution n'est pas sans tensions entre le "moins d'Etat, mieux d'Etat", caractéristique de relations à la fois complémentaires mais aussi symétriques entre les associations et l'Etat.

Les partenaires extérieurs soulignent leur besoin de mieux connaître le CAEB aujourd'hui. Ils attendent de savoir quels sont ses compétences, ses projets et quels signes cette association peut donner sur ses capacités à être un partenaire de confiance. Même si ces remarques sont parfois ambiguës (alors qu'on estime leur avoir donné l'information) les attentes restent incontournables dans la mesure où elles nous ont été exprimées.

### **Du côté français**

Les attentes du SCAC sont nombreuses, étant donné la multiplicité des demandes de partenariat pour réaliser des projets. Or si le CAEB peut être un partenaire privilégié, il n'en

est pas pour autant suffisamment identifié aujourd'hui dans son champ d'intervention et dans sa gestion.

### **Du côté béninois**

Sur le terrain, les interlocuteurs du MEPS connaissent le CAEB et lui font confiance. Ils en attendent des éléments d'information et de capitalisation sur les actions menées. Paradoxalement, là aussi, les Autorités de l'Education opèrent parfois des choix qui les conduisent à privilégier d'autres partenaires en lieu et place du couple CAEB/SL. Ce constat, même s'il ne révèle qu'une attitude ambivalente, reste un indicateur du travail à faire.

### **4-3 Vers un projet du CAEB :**

Le CAEB se trouve à un tournant face à son passé, à l'expression de nouvelles attentes de différents partenaires et de la société civile. Sur le terrain éducatif, les besoins sont encore immenses et la structure CAEB ne peut plus se satisfaire de vivre sur ces acquis. On attend d'elle un renforcement de son identité, de son professionnalisme pour être un opérateur incontournable et innovant. - Le CAEB, en tant qu'association fonctionnelle, est confronté à la réflexion sur son organisation interne dans la mesure où celle-ci ne doit pas être une lourdeur ou une contrainte à la prise de responsabilité pour participer à l'autonomisation des acteurs de base. Sans s'immiscer dans les choix et décisions qui sont de la responsabilité des partenaires Béninois, les partenaires extérieurs, et tous ceux qui peuvent aider en termes de conseil et de démarche pour rendre plus aisée l'atteinte des objectifs généraux du projet, doivent participer à l'appui institutionnel.

Différents axes nous semblent pouvoir être proposés :

- Construire une vision politique et systémique pour permettre une lisibilité et une cohérence de l'appui développé ;
- Revoir les ambitions à la baisse afin de se centrer sur des domaines où l'expertise de l'ONG fait, ou pourrait faire, autorité
- Donner aux actions une envergure suffisamment importante pour garantir plus d'efficacité et d'efficience (aller au-delà des "opérations") ;
- Contribuer à l'éducation (ou ré-éducation) des parents d'élèves et oeuvrer à construire le consensus autour des défis éducationnels au Bénin.
- Afin de garantir plus de cohérence externe au profit de tout le système éducatif, promouvoir, avec les autres ONG d'éducation, un partenariat porteur de complémentarité ; le leadership du CAEB n'en serait que plus reconnu ;
- Exploiter l'ouverture et le partenariat international du CAEB pour articuler l'école béninoise au mouvement mondial de développement de l'Education et de la Formation.

C'est face au défi de construire un véritable projet d'entreprise que se trouve confronté le CAEB. Nous employons la notion de projet d'entreprise au sens générique, conscients qu'elle doit s'appliquer à une structure associative qui a ses caractéristiques et son histoire propres. Les modalités sont à définir, mais il nous semble qu'elles doivent, dès le départ, mobiliser les acteurs pour que les changements soient efficaces et pérennes.

La démarche de dynamisation doit miser sur des résultats mais aussi sur les effets attendus :

- Dans un premier temps, il nous semblerait important que, suite à notre travail, il y ait une phase d'approfondissement de l'analyse avec les acteurs concernés.
- Des propositions d'action devront suivre cette analyse pour :

- Clarifier les orientations de l'association et de ses objectifs
- Développer le management interne : à savoir se doter d'une gestion des ressources humaines aptes à peser sur les orientations, à accompagner et à appuyer la réforme du système éducatif.

A notre avis, la réflexion doit porter sur :

- La politique de management globale
- L'explicitation des rôles et des attentes de rôles
- La communication interne
- La construction de groupes de travail : formation, analyse de pratique, recherche-action
- Un plan de recrutement et de développement des capacités techniques des acteurs du CAEB

Développer le Management externe par :

- L'approfondissement des attentes et besoins des partenaires institutionnels et associatifs (notamment dans le cadre de EPT)
- La communication sur les actions actuelles du CAEB (à ce propos il convient de développer la participation aux instances nationales et internationales).

#### **4-4 Une coordination et une contractualisation plus forte des relations S.L./CCAEB**

C'est dans ce cadre que les différents acteurs de Solidarité Laïque doivent faire de l'appui institutionnel en privilégiant un regard transversal sur le système, en multipliant les regards croisés entre professionnels intervenant sur des champs différents mais nécessairement complémentaires. Le rôle de coordinateur de S.L. est de favoriser les conditions de cette nécessaire mise en commun des ressources pour produire des actions efficaces et pertinentes.

Travailler dans le contexte de l'aide au développement demande, par surcroît, des capacités fortes à travailler avec les différences culturelles et à penser l'action pas seulement en termes pédagogiques mais aussi stratégiques : l'intervenant en coopération est au coeur de problématiques de changement, de transfert de compétences et d'appropriation par les bénéficiaires. . Les exigences de S.L. sur la constitution de son réseau de partenaires, sur les compétences des personnes qui interviennent sur le terrain sont un des facteurs de la réussite du partenariat.

D'une façon plus concrète Solidarité Laïque est confrontée à différents objectifs :

- Favoriser la ré-appropriation des résultats de l'évaluation par les différents partenaires du projet ;
- Expliciter et réfléchir collectivement (avec ces différents partenaires) la conception politique, stratégique et méthodologique des notions d'appui institutionnel et de partenariat ;
- Renforcer les temps de confrontations des pratiques ;
- Trouver des moyens pour capitaliser les expériences
- Accompagner les évolutions par des dispositifs à imaginer (formations, formation-action, étude, recherche-action...)

Le niveau d'exigence réciproque des deux partenaires que sont S.L. et le CAEB doit se traduire par un souci constant d'explicitier et de contractualiser leurs relations, au-delà des connivences historiques. C'est là sans doute la meilleure façon de consolider les liens, d'être encore plus professionnel dans l'intervention et de répondre aux attentes extérieures, notamment aux institutions d'aide au développement.

#### **4-5 Un soutien plus marqué du MAE**

Par contre s'il s'avère légitime d'attendre du SCAC qu'il assure la cohérence des actions de partenariat français sur le territoire Béninois, force est de constater que, de son côté, lui aussi, semble pris dans l'action au point de ne pas avoir le temps matériel d'y consacrer l'énergie et le recul qui seraient nécessaires. Pour un regard extérieur, il est aussi difficile de comprendre les circuits d'échange et de décision entre la MAE, la MCNG, le bureau de la coopération éducative et le poste au Bénin. Les analyses semblent parfois un peu rapides. La qualité des partenariats est très dépendante des qualités du suivi et de l'investissement. La mise en place d'un dispositif d'évaluation, tout au long des projets et qui définit bien les rôles et responsabilités de chacun, est la meilleure garantie pour la pertinence de l'action et pour intégrer les nécessaires réajustements.

#### **4-6 Un partenariat plus conséquent avec le gouvernement Béninois**

Pour autant qu'il soit encore convaincu des avantages que l'école pourrait tirer d'une bonne implication du CAEB, l'Etat béninois, en général et, singulièrement, le MEPS, devrait adopter des mesures pratiques aptes à conférer un positionnement plus officiel et plus systématique à cette ONG. D'une certaine manière, il est difficilement compréhensible que cette organisation puisse assumer le leadership dans le pilotage du plan d'action béninois d'EPT, sans pour autant pouvoir contribuer à la réussite de la réforme en cours et nous en donnons des exemples dans le rapport.

Bien sûr une telle option de l'Etat appellerait, de sa part, d'apporter des moyens substantiels au CAEB pour travailler et se développer et, de la part du CAEB, l'adoption de mesures tendant à garantir davantage de crédibilité et d'efficacité à son activité. Dans ce contexte, les pistes d'actions, proposées précédemment, tant pour le CAEB que pour ses partenaires, prendraient tout leur sens.

## **ÉVALUATION DE L'APPUI INSTITUTIONNEL DE SOLIDARITE LAÏQUE AU CAEB DANS LE CADRE DU SOUTIEN DU SYSTEME EDUCATIF BENINOIS**

**Période :1996-1999 (phase 1)  
+1 année de la phase 2 (2000-2003)**

## INTRODUCTION

À l'origine du "projet de soutien aux activités éducatives du Bénin par l'éducation au développement dans les écoles françaises", on trouve le Conseil des Activités Educatives du Bénin (CAEB) partenaire du Comité National de Solidarité Laïque (CNSL) dont certaines associations interviennent depuis fort longtemps (les Francas, les CEMEA, la ligue de l'enseignement, le GREF) et d'autres plus récemment (çA VOIR).

Le CNSL et le CAEB, dans le cadre des relations avec le MAE, souhaitaient mener une évaluation du déroulement d'un premier programme triennal (1996-1999), de son prolongement (en 2000-2001) et de ses évolutions au cours de cette période. L'évaluation était d'autant plus justifiée qu'elle doit servir à orienter l'avenir des différents partenariats.

À la lecture des termes de référence et dans notre projet (Emanence-décembre 2001), nous avons souligné différentes problématiques et conditions pour définir notre conception de l'intervention. Suite à la première phase de l'évaluation et à la production du rapport d'étape, nous les avons affinées et soumises à discussion (janvier). La mission au Bénin a eu lieu du 28 janvier au 8 février 2002. Nous avons souhaité respecter les délais pour diffuser le rapport provisoire, aux acteurs concernés (via Solidarité Laïque), une semaine avant la restitution du 3 avril de 10h à 16h. Suite au rapport provisoire, l'objet de ce rapport définitif est d'intégrer, si jugées utiles, des remarques formulées lors de la restitution et par courrier ensuite, conformément aux délais que nous nous étions fixés avec les participants et Solidarité Laïque.

Nous souhaitons que ce rapport final réponde aux objectifs de Solidarité Laïque, ses membres et partenaires, tels qu'ils sont formulés dans les termes de références à savoir "permettre aux acteurs d'opérer une distanciation objective par rapport au fonctionnement global du programme et par rapport à leur propre volet", "de répondre au postulat fondateur du projet de dégager les voies et les moyens de renforcer les capacités de structuration et d'intervention du CAEB".

Dans ce rapport final, nous souhaitons faire part de nos observations et aborder successivement cinq points :

- 1-Le contexte du projet
- 2-L'évaluation
- 3-Le bilan des actions
- 4-Les analyses transversales
- 5-Des pistes d'action

## 1. LE CONTEXTE DU PROJET

Le CAEB est l'émanation des trois associations béninoises qu'étaient les CEMEA, les FRANCAS et la Ligue de l'Enseignement du Dahomey, qui, au changement de régime en 1972, ont fusionné. Le Conseil des Activités Éducatives du Bénin (CAEB) est une association ancienne. Elle mène des activités scolaires et post et péri-scolaires. Le système éducatif béninois était fortement marqué par l'héritage colonial jusque dans les années 75/80. Les autorités ont défini de nouvelles orientations pour une "École nouvelle" dans les années 80/85 afin de mieux intégrer l'école dans son environnement. Le CAEB, en tant que "mouvement

complémentaire” a accompagné les évolutions et a parallèlement renforcé son action associative au sens actuel de la société civile.

Le CAEB a maintenu ses relations avec les trois organisations françaises (CEMEA, FRANCAS et la Ligue de l'Enseignement) jusqu'à aujourd'hui. Cependant, celles-ci, membres dans un premier temps du Comité Laïque pour l'Education au Développement, collectif aujourd'hui intégré au sein du CNSL, ont, au fil du temps, essayé de coordonner voire de mutualiser leurs actions. Le CAEB a, parallèlement, développé des partenariats avec des organisations non membres de Solidarité Laïque. Cette diversité de partenariats s'est construite, pour les différents acteurs, en toute connaissance de cause. Pour le projet objet de l'évaluation, deux associations membres de SL, le Groupement des Retraités Educateurs Sans Frontières (GREF-ESF) et la Ligue de l'Enseignement (LFEEP/FOL 60) se sont unies pour mettre en œuvre ce que l'on pourrait appeler un Programme Concerté selon la nomenclature actuelle du MAE. Quelques bénévoles du CNSL sont également impliqués dans le projet. D'autres partenaires potentiels pourront intervenir (Médecins du Monde). Ce projet est caractérisé par sa relative “complexité” :

- De nombreux acteurs sont impliqués tant en France qu'au Bénin (les associations, les écoles, les bénévoles de SL...).
- L'aire d'intervention géographique est étendue (territoire national) et différente selon les volets du projet.
- La gamme d'actions est diversifiée tant par les domaines concernés que par les pratiques développées.
- Certaines actions s'ancrent dans un partenariat de plus de dix années entre des ONG françaises et béninoises, d'autres ne se sont développées qu'avec la mise en place du présent projet.
- L'environnement du projet est également important (autres actions).

## **1-1 Le contexte béninois**

### Géographie :

Autrefois appelé République du DAHOMEY, le Bénin est un pays d'Afrique occidentale. Il se situe sur le golfe de Guinée, dans la zone intertropicale, entre l'Équateur et le Tropique du Cancer. Flanqué, à l'Ouest, du TOGO et à l'Est, du géant Nigérian, il reçoit au Nord le souffle des vents secs de deux pays sahéliens : le Niger et le Burkina Faso.

Le territoire béninois, vaste seulement de 114 763 km<sup>2</sup>, s'étend sur 670km, du fleuve Niger à la côte atlantique, longue de 126km.

### Sa population :

Forte d'environ 6 305 567 d'habitants (estimations de 1999)<sup>1</sup> concentrés, aux trois quarts au Sud, croît annuellement de 3,2 % et parle plusieurs langues, correspondant aux différentes ethnies que compte le pays : Fon, Haoussa, Yorouba, Mina, Dendi, Bariba, Zomka, Adja, Goun, etc. La langue officielle du pays est le Français.

### Les administrations :

Le pays compte une capitale politique et administrative : Porto-Novo (environ 210 000 habitants) et une capitale économique : Cotonou (plus de 800 000 habitants). Il est découpé en six départements administratifs qui bientôt, avec la mise en application de la Loi sur la décentralisation seront portés à 12 :

- L'ATACORA, Chef-lieu : Natitingou ;
- L'ATLANTIQUE, Chef-lieu : Cotonou ;
- Le BORGOU, Chef-lieu : Parakou ;
- Le MONO, Chef-lieu : Lokossa ;
- L'OUEME, Chef-lieu : Porto-Novo ;
- Le ZOU, Chef-lieu : Abomey.

### Religions :

Plusieurs y sont pratiquées :

- L'Animisme (ou autres religions traditionnelles) : 45% de la population ;
- Le Christianisme (catholiques, protestants, méthodistes, témoins de Jénovah, divers) : 35%
- L'Islam : 21%

### L'économie :

Le paysage économique, surtout influencé par la présence du géant voisin, le Nigeria, reste très actif. Les activités de transit, l'importance des produits manufacturés alimentent un secteur informel très dynamique favorisé par le libéralisme économique, faisant ainsi de l'économie béninoise le carrefour commercial le plus important de la sous-région. Néanmoins, cette économie est très fragile et exposée à la fluctuation des cours mondiaux des matières premières, notamment du coton.

Dans le souci de procéder au redressement de la situation économique et financière, le Bénin a mis en place avec l'appui des partenaires au développement, le Fonds Monétaire International (FMI) et la Banque Mondiale (BM), un vaste programme de redressement

---

<sup>1</sup> Sources : Ambassade de la république du Bénin en France

économique ; Il s'agit du Programme d'Ajustement Structurel (PAS). Cette nouvelle orientation économique a permis de :

- Réorienter la politique économique du pays ;
- Créer un environnement favorable à l'épanouissement du secteur privé ;
- Assainir les finances publiques, et améliorer la rentabilité du secteur agricole.

Après un léger ralentissement de l'activité économique en 1994, causé par la dévaluation du francs CFA, le taux de croissance s'est accéléré atteignant environ 6% en 2000. Sa monnaie est donc le franc CFA (1 Euro = 655,957 francs CFA). L'inflation qui avait atteint 54% en 1994 a été maîtrisée et ramenée à 3%. Le Bénin se classe respectivement 131<sup>ème</sup> et 154<sup>ème</sup> sur 174 pays en termes de revenus par habitant ajusté (\$1500) et selon l'indicateur développement humain (0,327).

Le Produit National Brut (PNB) par habitant est de 375 US \$ en 1998. L'économie du pays est essentiellement basée sur la production agricole (cultures vivrières, coton et palmier à huile), le commerce régional et la petite industrie manufacturière. L'agriculture qui représente environ 40% du Produit Intérieur Brut rapporte environ 60% des recettes d'exportation et assure 70% des emplois à la population active.

Le pays est membre de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) et de la Communauté pour le Développement des Etats d'Afrique de l'Ouest (CDEAO).

#### Systeme politique :

Dans ce pays, qui est indépendant depuis le 1er août 1960, l'adoption de l'idéologie Marxiste-Léniniste et la politique de "Tout Etat" se sont traduites par une crise économique, financière et sociale, ayant entraîné la faillite du système bancaire, une accumulation de la dette intérieure et extérieure, un affaiblissement de l'appareil productif et une paupérisation des couches sociales les plus vulnérables du fait de l'aggravation du chômage.

Indépendant depuis le 1er août 1960, le Bénin a subi une mutation déterminante à partir de la "*Conférence des Forces Vives de la Nation*" du 19 au 28 février 1990. Ces grandes assises ont inauguré l'ère des "Conférences Nationales" qui ont consacré la disparition de plusieurs régimes dictatoriaux d'Afrique. Depuis, le Bénin vit avec une nouvelle Constitution, qui a jeté les bases d'un Etat de droit garantissant les libertés fondamentales, établi les fondements de la démocratie pluraliste et orienté l'économie vers le libéralisme.

Le pays a adopté un régime présidentiel avec plus d'une centaine de partis politiques et des syndicats très actifs. Depuis avril 1996 Mathieu KEREKOU en est devenu le Président de la République.

## **1-2 Le contexte éducatif**

La déclaration mondiale sur l'Éducation Pour Tous, adoptée à l'occasion de la Conférence Mondiale sur l'éducation, tenue à JOMTIEN, en Thaïlande, en mars 1990, "stipule que *"Toute personne, enfant, adolescent ou adultes, doit pouvoir bénéficier d'une formation conçue pour répondre à ses besoins éducatifs fondamentaux"*.

JOMTIEN avait dégagé les axes suivants :

- Universaliser l'accès et promouvoir l'équité ;

- Mettre l'accent sur la réussite de l'apprentissage ;
- Elargir les moyens et le champ de l'éducation fondamentale ;
- Améliorer le contexte de l'apprentissage ;
- Renforcer les partenariats.

Selon cette déclaration, la notion de "**besoins éducatifs fondamentaux**" comprend aussi bien les outils d'apprentissage essentiels (lecture, écriture, calcul, etc.) que les contenus éducatifs fondamentaux (connaissances, aptitudes, valeurs, attitudes) dont l'être humain a besoin.

Ces options ont été confirmées et enrichies par le "**Cadre d'Action**" adopté à l'occasion du "**Forum Mondial sur l'Éducation**" tenu à Dakar en avril 2000 et intitulé : "**L'Éducation pour tous : tenir nos engagements collectifs**". Dans ce document, on peut retenir les objectifs suivants :

- a) *"Développer et améliorer sous tous leurs aspects la protection et l'éducation de la petite enfance, et notamment des enfants les plus vulnérables et défavorisés ;*
- b) *Faire en sorte que, d'ici à 2015, tous les enfants, en particulier les filles, les enfants en difficulté et ceux qui appartiennent à des minorités ethniques, aient la possibilité d'accéder à un enseignement primaire obligatoire et gratuit, de qualité et de le suivre jusqu'à son terme ;*
- c) *Répondre aux besoins éducatifs de tous les jeunes et de tous les adultes en assurant un accès équitable à des programmes adéquats ayant pour objet l'acquisition de connaissances ainsi que de compétences nécessaires dans la vie courante ;*
- d) *Améliorer de 50 % les niveaux d'alphabétisation des adultes, et notamment des femmes, d'ici à 2015, et assurer à tous les adultes un accès équitable aux programmes d'éducation de base et d'éducation permanente ;*
- e) *Éliminer les disparités entre les sexes dans l'enseignement primaire et secondaire d'ici à 2005 et instaurer l'égalité dans ce domaine en 2015 en veillant notamment à assurer aux filles un accès équitable et sans restriction à une éducation de base de qualité avec les mêmes chances de réussite ;*
- f) *Améliorer sous tous ses aspects la qualité de l'éducation dans un souci d'excellence, de façon à obtenir pour tous des résultats d'apprentissage reconnus et quantifiables - notamment en ce qui concerne la lecture, l'écriture et le calcul, et les compétences indispensables dans la vie courante".*

### **1-2-1 Le système éducatif béninois<sup>2</sup>**

Au Bénin le système éducatif formel comporte cinq ordres d'enseignement qui sont :

---

<sup>2</sup> Source : "l'évaluation de l'Éducation POUR TOUS en l'an 2000 ; **Rapports des pays** ;

- L'Enseignement Maternel comprend 2 années d'études et reçoit les enfants de 3 à 5 ans. Il reste peu développé au Bénin.
- L'Enseignement Primaire, qui est prioritaire au Bénin, comprend 6 années d'études. Il est en pleine expansion.
- L'Enseignement Secondaire Général comprend deux cycles de formation : le premier cycle dure quatre ans et le second trois ans.
- L'Enseignement Secondaire Technique et Professionnel comprend également deux cycles de formation : le premier cycle dure trois à quatre ans en fonction des filières de formation ; le second cycle porte sur trois ans.
- L'Enseignement Supérieur est dispensé au Bénin par l'Université Nationale du Bénin (UNB) et aussi depuis trois ans par quelques établissements privés.

L'enseignement primaire, qui se trouve être le principal centre d'intérêt du CAEB, relève depuis peu avec l'enseignement secondaire du même Ministère : le Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire (MEPS).

### **Le Taux Brut de Scolarisation (TBS)**

Ce taux (d'après les statistiques DPP/MEPS) semble assez acceptable quand on le compare à celui de plusieurs pays de la sous-région. De plus, il ne cesse d'évoluer régulièrement en hausse. C'est ainsi que, de 1990 à 1998, il est passé de 49,66 % à 75,78 %, soit une progression de 26,12 points (Voir tableau ci-dessous).

Évolution des TBS selon le sexe de 1990 à 1998 (en pourcentage %)<sup>3</sup>

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Total	49.66	56.53	59.91	60.92	63.83	66.76	68.84	72.53	75.78
M	62.13	71.41	75.32	77.01	79.54	82.62	84.58	88.35	91.03
F	35.72	39.87	42.65	43.37	46.80	49.64	51.97	55.71	59.71
Indice	0.57	0.56	0.57	0.56	0.59	0.60	0.61	0.63	0.66

Les derniers chiffres du TBS indiquent pour 98-99 (76,51%) et pour 99-00 (78,18%) , toujours selon les données DPP/MEPS.

## **1-2-2 L'Éducation Pour Tous au Bénin**

### **1-2-2-1 Objectifs nationaux**

"L'école doit être un moyen de transformation de la société béninoise. A ce titre, elle doit permettre de former des femmes et des hommes humainement équilibrés, performants dans

<sup>3</sup> Source : SSGI / DPP, in "l'évaluation de l'Education POUR TOUS en l'an 2000 ; Rapports des pays ;

Bénin : Rapport Final" par MENRS".

leur domaine d'activités, dotés d'esprit d'initiative et capable de contribuer efficacement au développement du pays." Pour atteindre cette finalité, les recommandations des Etats Généraux de l'Éducation tenus en octobre 1990, ont fait l'objet du document cadre de politique éducative adoptée par le gouvernement le 23 Janvier 1991.

La politique éducative de la République du Bénin vise les huit objectifs suivants :

- a. Garantir l'égalité des chances à l'éducation pour tous les enfants béninois de 6 à 15 ans ;
- b. Renforcer la qualité de l'offre d'éducation ;
- c. Renforcer de cadre institutionnel ;
- d. Développer la formation technique et professionnelle ;
- e. Développer et rationaliser l'éducation non formelle ;
- f. Développer l'alphabétisation ;
- g. Rationaliser les différents ordres d'enseignement public et privé et la recherche scientifique ;
- h. Mobiliser et gérer rationnellement les ressources.

Pour les besoins de notre étude, nous nous limiterons à quatre de ces objectifs :

**a. Garantir l'égalité des chances à l'éducation pour tous les enfants béninois de 6 à 15 ans**

Dans un pays où s'édifie la démocratie en vue d'un développement harmonieux, l'école doit tendre vers l'égalité des chances pour tous les enfants sans distinction de région, de sexe, de religion ou de condition sociale vers la promotion de la justice sociale. Il s'agira donc de renforcer l'enseignement primaire qui constitue la priorité des priorités. Des efforts particuliers seront déployés pour accroître la scolarisation des filles et celle des personnes handicapées. L'enseignement privé sera encouragé, appuyé techniquement et financièrement.

**b. Renforcer la qualité de l'offre d'éducation**

Ce renforcement s'inscrira à tous les niveaux afin que l'école publique ou privée puisse efficacement jouer son rôle de transmission du savoir et du savoir-faire. Dans ce cadre, des efforts seront faits pour améliorer l'environnement physique, intellectuel et moral de l'école et renforcer la qualité de l'instruction et de l'apprentissage. Le système d'évaluation et l'orientation scolaire et universitaire seront mieux définis : ils devront tenir compte de l'aptitude des apprenants, des objectifs, des programmes d'enseignement et des besoins du pays en matière de compétences et de ressources. Le système éducatif devra tenir compte des besoins des communautés et promouvoir également les cadres dont le pays a besoin pour assurer son développement dans un environnement compétitif. L'enseignement primaire sera développé conformément à la stratégie de l'Ecole de Qualité Fondamentale (EQF) qui définit les normes minimales de qualité pour l'école. Aux niveaux secondaire, technique et supérieur, l'enseignement et la formation seront orientés vers l'acquisition de connaissances générales, techniques et professionnelles et le développement des aptitudes de nature à faciliter l'insertion dans la vie active. L'accent sera mis sur l'amélioration des intrants pédagogiques. La politique du livre scolaire définie dans le cadre de la réforme sera diffusée et

rigoureusement appliquée. La formation initiale et continue des enseignants et du personnel du corps de contrôle sera renforcée.

### **c. Renforcer le cadre institutionnel**

L'existence d'un cadre institutionnel adéquat est indispensable à la réalisation des objectifs de la politique éducative. Des actions seront entreprises pour renforcer les capacités de gestion et le contrôle de l'enseignement public et privé, dans tous les domaines et aux niveaux central et décentralisé. Les parents d'élèves seront davantage impliqués dans le financement et la gestion transparente de l'école. Pour ce faire, il est nécessaire aujourd'hui d'élaborer et de mettre en œuvre les textes réglementaires précisant les rôles et responsabilités des acteurs et partenaires du système éducatif. La mise en place du système d'information intégré devra être poursuivie. La formation des cadres aux techniques modernes de gestion sera renforcée.

### **d. Rationaliser les différents ordres d'enseignement public et privé et la recherche scientifique**

Le développement de l'éducation sera guidé par une vision systémique du secteur en tenant compte des priorités retenues. Il s'agira de promouvoir la cohérence interne au niveau de chaque ordre d'enseignement et, dans la mesure du possible, une plus grande complémentarité entre les divers ordres d'enseignement en prévoyant les passerelles appropriées. La recherche scientifique devra jouer un rôle déterminant dans la conception et la mise en œuvre des innovations éducatives (introduction des langues nationales au primaire ; formation technique et professionnelle à tous les niveaux, etc..)

#### **1-2-2-2 Principales actions en faveur de l'Education pour tous**

Par rapport aux différents aspects contenus dans le plan d'action de Jomtien, le Bénin a retenu plusieurs actions dont nous retiendrons deux : "*Protection et éveil de la petite enfance*" et "*Enseignement Primaire*"

##### **a. Protection et éveil de la petite enfance**

- L'éducation préscolaire reste inséparable de la protection sanitaire de l'enfant et de la mère. Le Programme National d'Actions en faveur des enfants et des mères pour l'an 2000 a été élaboré et est en cours d'exécution au Ministère de la Santé.

- Des actions spécifiques sont entreprises par l'UNICEF et des Organisations Non Gouvernementales. Le projet EDUcation et COMmunauté (EDUCOM) démarré en 1994 prévoit par exemple dans les villages du projet, la prise en charge d'au moins 50% des enfants de moins de six ans. Les enfants en situation difficile font l'objet d'une attention particulière. Divers organismes et ONG appuient les efforts du Gouvernement dans ce domaine.

##### **b. Enseignement Primaire**

Les actions menées en faveur de l'EPT s'inscrivent en droite ligne dans celles entreprises depuis 1991 dans le cadre de la réforme du système éducatif formel. La réforme du système porte d'abord sur celle de l'enseignement primaire dont l'objectif global est "d'initier un

système primaire efficace, efficient, équitable et viable sur une base permanente". Cet objectif a été traduit par quatre sous-objectifs qui sont :

- Améliorer la qualité du système d'enseignement primaire à travers le renforcement et l'amélioration des systèmes pédagogiques et des apports ;
- Augmenter les chances d'accès à un enseignement de la qualité fondamentale ;
- Instituer un système d'enseignement primaire financièrement viable, sur une base permanente ;
- Instituer un système efficace et efficient de planification et de gestion qui suscite une large participation du public à l'enseignement primaire.

Chacun des sous-objectifs appelle des sous-programmes, qui correspondent à quinze plans d'action.

Pour le **volet Pédagogique** : cinq plans d'action :

- Programme d'enseignement ;
- Formation et réseau d'animation pédagogique ;
- Manuels scolaires et matériel didactique ;
- Documentation pédagogique : réseau documentaire ;
- Évaluation et orientation des élèves.

Pour le **volet Planification** : quatre plans d'actions :

- École de qualité fondamentale (EQF) ;
- Augmentation des chances d'accès ;
- Carte scolaire ;
- Système d'information.

Pour le **volet réforme institutionnelle** : six plans d'action

- Organisation ;
- Ressources humaines ;
- Formation administrative ;
- Processus budgétaires ;
- Équipement ;
- Viabilité financière et participation du public.

### **1-2-2-3 Investissements dans l'Éducation Pour Tous**

La mise en application des diverses actions, projets et stratégies dans le cadre de l'Education Pour Tous a engendré plusieurs types investissements. Mais, il est souvent difficile de déterminer avec précision les dépenses en faveur de l'Education Pour Tous.

Les investissements des ONG restent généralement inconnus. Seules les actions sont visibles et appréciées.

En ce qui concerne les dépenses publiques, les informations financières ne sont pas suffisamment détaillées au sein d'un secteur donné. Il n'est pas alors facile de cerner la part des dépenses consacrées uniquement à l'EPT dans les différents secteurs qui interviennent pour la réalisation des buts et objectifs de l'Education Pour Tous.

Les investissements dans le cadre de l'EPT sont examinés successivement dans les sections de l'éducation de base et de l'alphabétisation.

### **a. Financement de l'éducation**

Le financement des activités de l'éducation repose sur trois sources principales :

- Les administrations publiques (Etat et les Collectivités Territoriales) qui redistribuent les ressources provenant des impôts et taxes ;
- Les ménages qui apportent des contributions aux écoles ou qui effectuent des dépenses directes pour leurs enfants scolarisés ;
- Les partenaires extérieurs et les ONG, qui apportent une aide financière sous forme de dons ou de prêts remboursables par les administrations nationales.

La structure du financement de l'ensemble du secteur éducation se présente, en 1996, comme indiqué dans le tableau suivant (en millions F CFA)<sup>4</sup> :

Financement de l'éducation

	<u>Etat et</u> <u>Collectivités</u>	<u>Parents</u>	<u>ONG &amp;</u> <u>Extérieur</u>	<u>Auto-</u> <u>financement</u>	<u>Total</u>
<u>Enseignement Maternel</u>	487	177	=	23	687
<u>Enseignement Primaire</u>	14 952	2 290	3 394	551	21 187
<u>Enseignements Secondaires et</u> <u>Supérieur</u>	4 373	2 804	207	293	7 677
	4 538	1 447	1 188	372	7 545
<u>Total enseignement</u>	24 350	6 718	4 789	1 239	37 096
-					
<u>Administration Générale</u>	3 251	178	1 091	=	4 520
<u>Formation Continue- Recherche</u>	874	=	754	=	1 628
<u>Achats par les familles</u>	=	6 871	=	=	6 871
<u>Bourses et Aides</u>	1 530	-1 629	99	=	=
<u>TOTAL</u>	30 005	12 138	6 733	1 239	50 115

Cette structure montre les disparités qui existent dans le partage des coûts par catégories d'agent économique dans les différents types d'établissements (établissements publics, établissements communautaires, établissements privés laïques, établissements privés confessionnels).

L'enseignement primaire qui scolarise le plus grand nombre d'élèves reçoit le plus fort financement : 21,2 milliards F CFA, soit 42,3 % de la dépense totale d'éducation.

**L'administration publique** assure la rémunération des enseignants qui sont dans leur majorité des fonctionnaires. Il fournit également l'équipement, les manuels scolaires et le matériel pédagogique à usage collectif puis intervient, dans la mesure de ses moyens dans les constructions d'infrastructures ou la réalisation de gros travaux d'entretien.

**Les parents d'élèves**, quant à eux, financent les fournitures et matériel scolaire à usage individuel de leurs enfants et paient des droits d'écologie par élève. Leur contribution dans le secteur s'étend également aux investissements à travers des cotisations spécifiques et sous forme d'investissement humain dans les travaux de construction.

<sup>4</sup> Tableau élaboré à partir des tableaux du Compte Économique Général de L'Éducation - Février 1999.

**Les ONG** interviennent également selon leurs objectifs respectifs dans :  
Réhabilitation ou construction d'infrastructures scolaires (salles de classe, bâtiments administratifs, latrines, puits, etc...) ;

Fourniture de mobiliers, de manuels scolaires et autres matériels didactiques ;

Exécution de formation et d'éducation au profit des élèves ou des enseignants.

**Les agences de coopération** apportent leur soutien au développement du secteur sous forme d'assistance technique et/ou d'apports financiers pour la réalisation des projets de divers types (constructions, équipement et études) et de divers dons en nature (vivres PAM, ouvrages scolaires). Par exemple de 1993 à 1996, près de 59 millions de dollars US ont été déboursés au profit de l'éducation de base. Ce montant a servi essentiellement au financement des projets d'éducation primaire. Mais on note également le financement de quelques programmes relatifs à l'alphabétisation.

Les décaissements annuels au cours de cette période dont a bénéficié le secteur de l'éducation ont connu une hausse quasi ininterrompue passant de 7 millions de \$ environ en 1993 à 18,8 millions de \$ en 1996.

#### **b. Les nouvelles écoles**

**Les écoles communautaires** sont créées à l'initiative d'un village ou d'un groupe de villages. Les investissements nécessaires à leur création (terrain, construction, mobilier) sont supportés par les communautés et le fonctionnement des écoles est pris en charge par l'association des parents d'élèves. Au cours des premières années de leur existence, le recrutement des enseignants et leur rémunération sont assurés par les communautés. L'administration publique dote ces écoles en personnel enseignants lorsque leur taille (effectif des élèves, nombre de classe) devient importante.

**Les écoles privées**, et depuis la fin des années 1980, se développent et contribuent dans une large mesure à l'absorption d'un effectif important d'élèves qui trouvent difficilement des places dans le secteur public, notamment dans les centres urbains. A but lucratif, elles sont pour la plupart situées en zones urbaines et sont créées par des partenaires qui en financent la construction et l'équipement et rentabilisent leurs investissements en percevant des droits d'inscription payés par les familles en contrepartie du service d'enseignement qu'ils leur rendent.

### **1-2-3 Le Conseil des Activités Educatives du Bénin (CAEB)**

Au cœur du partenariat avec Solidarité Laïque, le CAEB (Conseil des Activités Educatives du Bénin) est une Organisation Non Gouvernementale (ONG) de formation, d'éducation et d'Education au Développement de forme associative.

Le CAEB a été enregistré en mai 1967, agréé par le Ministre de l'Enseignement Maternel et de Base en juillet 1988 et par le Ministère de l'Education Nationale en mars 1991. Les textes officiels du CAEB donnent différents points de repère :

**Le but** de l'association est d'assurer la formation permanente des éducateurs en vue de les amener à contribuer à la promotion et au bien être des enfants, des femmes, des adolescents et des adultes. Ce but implique des actions partenariales qui créent et mettent en réseau des espaces éducatifs et sociaux de formation et d'apprentissage.

#### **Les objectifs du CAEB**

- Proposer à l'école une participation à la définition des politiques d'éducation et à l'amélioration de la qualité de l'enseignement
- Développer des programmes de loisirs, d'actions sociales et culturelles
- Lutter pour le respect des Droits de l'homme et des Droits de l'enfant
- Oeuvrer pour l'éducation de base des enfants, des femmes, des adultes en assurant leur alphabétisation et en regroupant quelques-uns sur des projets générateurs de revenus, dans la perspective d'un développement intégré, d'un développement durable et de l'éducation pour tous
- Lutter contre la délinquance juvénile par des actions de prévention opportunes.

#### **Instances et structures décentralisées**

L'assemblée générale compte plus de 3 000 adhérents. Le conseil d'administration comprend 29 membres et le bureau national est composé de 11 membres ; une direction exécutive assure la gestion au quotidien. Le CAEB a en outre mis en place six délégations départementales dirigées chacune par un bureau départemental de 11 membres. Au bas de l'échelle des délégations sous-préfectorales composées chacune de 9 membres gèrent les actions de base.

Le CAEB a un siège national à Porto Novo. Six Centres de Formation et d'Animation (CFA) constituent les antennes départementales de la décentralisation et les lieux privilégiés des activités départementales.

#### **Ressources humaines**

Au plan national, le CAEB compte 26 permanents dont 11 retraités indemnisés ou non, 2 bénévoles indemnisés, 6 employés, 8 salariés sur les projets, une cinquantaine d'occasionnels. Au plan départemental, 1 délégué Départemental, 2 à 3 bénévoles, des dizaines d'animateurs bénévoles.

## La stratégie d'action définie par le CAEB

Dans les documents du CAEB, la démarche est essentiellement caractérisée par quatre étapes :

- 1) Recensement des besoins de formation
- 2) Réflexion collective et définition des axes d'activités
- 3) Mise en œuvre d'actions concertées d'éducation et de développement
- 4) Evaluation des actions menées.

L'objet de ce rapport prend tout son sens par rapport à ce dernier point.

## 1-3 Les objectifs du projet CAEB/Solidarité Laïque

**Historiquement le projet fait suite à différents autres projets :**

		<b>Opérateur</b>	<b>MC</b>
<b>1993</b>	Partenariat éducatif GREF/CAEB (3 ans)	502,8 KF	450 KF
<b>1994</b>	Partenariat éducatif GREF/CAEB (2 ans)	1300 KF	1180 KF
<b>1995</b>	Partenariat éducatif GREF/CAEB (3ans) ouverture de centres ressources	1966,4 KF	1500 KF
<b>1996</b>	Atelier de formation d'artisan en mécanique générale (3 ans)	150 KF	150 KF
<b>1998</b>	Partenariat éducatif GREF/CAEB-centres Ressources (3 ans)	2001,6 KF	1500 KF

Au démarrage du projet, trois personnes semblent avoir joué un rôle important : Jacques Mallet,<sup>5</sup> initiateur et coordonnateur du programme SL/CAEB pour les années 1996-1999, Michèle Raffi (secrétaire générale de SL) et Janine Thery (Secrétaire Générale du GREF). L'idée serait venue d'une volonté de transférer une démarche réalisée sur le village de KITIGBOU (près de PORTO-NOVO) et de répondre à une demande du MAE (Victor Thiollier) de fédérer des actions entre GREF /SL/CAEB. L'approche souhaitait articuler différentes dimensions autour du livre, de la formation, du parrainage, de la correspondance et du jardin scolaire. Petit à petit des actions viendront s'ajouter comme l'introduction du livre "Magie noire au Bénin", l'opération sourire...

---

<sup>5</sup> Au-delà du projet que nous évaluons, Jacques Mallet, sous-préfet de Châteaudun., a toujours la responsabilité de trois actions dans le cadre d'une coopération SL/CAEB : parrainage d'enfants depuis 1990 avec près de 150 enfants suivis régulièrement, aide à l'apprentissage et à l'installation des jeunes, opérations chirurgicales (opération sourire)

**L'objectif général du projet** qui sous-tend l'action du CNSL était de donner aux différents partenaires les moyens de leur autonomie à moyen terme en contribuant à :

- **Renforcer leur capacité d'intervention**
- **L'amélioration de l'efficacité de leur action**
- **Établir un partenariat équitable entre organisations**

**1<sup>ère</sup> phase : "Soutien aux activités éducatives par l'éducation au développement dans les écoles francophones (1996-1999)"** : la fiche projet de la D.G.C.I.D. en date du 06/11/95 soulignait les objectifs de l'opération à savoir "re-dynamiser le système éducatif béninois dans une démarche intégrée c'est à dire favoriser l'apprentissage de la lecture et de l'écriture, le développement des activités périscolaires en particulier à caractère sportif et en France favoriser l'éducation au développement en milieu scolaire".

Les avis du poste MCAC de Cotonou, du service technique DEV/H et service géographique FEC/O soulignaient l'intérêt de la synergie entre plusieurs ONG sur un projet commun, d'une problématique complétant la logique d'intervention de la coopération éducative en lien avec le ministère de l'Education Nationale.

Les objectifs généraux sont déclinés en objectifs spécifiques :

- *Favoriser les échanges et les jumelages entre écoles françaises et béninoises et accompagner les enseignants français et béninois,*
- *Appuyer les apprentissages de base à l'école par la formation et la dotation en matériels,*
- *Encourager le développement des activités périscolaires par la formation,*
- *Favoriser l'intégration d'enfants en difficultés sociales ou handicapés physiques.*

**2<sup>ème</sup> phase : "Education, environnement, développement : appui aux activités du CAEB 2000-2003"** : il s'agit de la seconde phase du programme d'appui global et vise des actions diverses : 1 /appui aux apprentissages de base à l'école à travers un soutien à 90 écoles primaires publiques et à une école communautaire (à Bessey) ; 2/appui aux activités périscolaires (activités artistiques scientifiques, physiques, sportives comme apprentissage à la citoyenneté), mais également formation d'animateurs polyvalents pour les 6 Centres de Formation et d'Animation (CFA).

Cette deuxième phase se veut "plus axée sur ces centres de ressources (les CFA) ou la recherche d'une prise en charge de l'animation par les béninois est à privilégier si l'on veut pouvoir envisager un désengagement serein" (fiche projet). Au démarrage les CFA (construits sous forme de chantiers par Ligue de l'enseignement) ne faisait pas partie du projet de Solidarité Laïque. Une convention de novembre 2001 met à disposition, par l'A.F.V.P., deux volontaires au bénéfice du CAEB. Un pour un volet "formation d'animateurs polyvalents" et l'autre pour le volet "Alphabétisation technique et scientifique".

**Par rapport aux deux phases (1996-1999, 2000-2001), différentes actions ont été menées qui seront par la suite analysées séparément puis transversalement :**

- 1 Appui aux apprentissages de base de l'école primaire :
  - 1-1 Opération Bouquins du Bénin (OBB)
  - 1-2 Opération un Enfant, un Arbre (OEA)
  - 1-3 Ecole Communautaire de BESSEY & "Clos d'enfant"
  
- 2 Appui aux activités périscolaires
  - 2-1 Art, Hygiène, Santé, Environnement (ARTHYSE)
  - 2-2 Clubs de Découverte Techniques et Scientifiques (CDTS)
  - 2-3 Education physique et Sportive/Citoyenneté

Au cœur du projet du CAEB et pour améliorer le système éducatif on trouve de multiples actions pédagogiques et périscolaires. Les comptes rendus des activités du CAEB (chaque année) en donnent la mesure et nous les avons consultés avec intérêt. Ces actions touchent :

- La formation des enseignants
- La mise en relation d'écoles françaises et béninoises
- Le parrainage d'enfants
- Des dotations matérielles (notamment les rénovations et constructions des CFA)
- Des actions spécifiques : Par exemple l'opération "Sourire du Bénin" concerne la préparation, le suivi et l'accompagnement scolaire de jeunes enfants défigurés de naissance ou par accident. Partenariat étendu à Médecins du monde, et à la Fondation de France, en Europe et aux Hôpitaux de Tanguieta au Bénin et d'Affagnan au Togo : 15 opérations entre 1998 et 2000, 15 opérations en février 2001 et 16 opérations programmées en janvier dernier.

Nous ne reprendrons pas, de façon individualisée, toutes ces actions car beaucoup ne font pas directement partie du projet que nous avons à évaluer. Nous nous y sommes intéressés par la compréhension globale, de l'appui du CAEB et des partenaires français au système éducatif béninois, qu'elles nous apportaient.

### **Le coût et le financement du projet :**

Le coût total du projet "Soutien aux activités éducatives par l'éducation au développement dans les écoles francophones" sur les 3 ans (1996-1999) était de 1.151.000 FF. Le projet a été cofinancé par Solidarité Laïque sur fonds propres et par une subvention du MAE de 500.000 FF (en trois tranches : 114,5 KF, 176 KF, 217 KF). Dans l'attente du programme triennal (PAEB), la phase transitoire (1999-2000) a été financée sur fonds propres de Solidarité Laïque.

Le coût "Education, environnement, développement : appui aux activités du CAEB (2000-2003)" est de 3550,7 KF dont 1765 KF apportés par le MAE sur les 3 ans.

Le CNSL, et pour les différents projets, est le maître d'ouvrage, à la fois responsable financier et responsable opérationnel en relation avec les différents partenaires des actions.

### **La demande d'évaluation :**

Dans les documents officiels du MAE, le développement de la deuxième phase du projet, après la première année, était lié à la réalisation d'une évaluation initialement prévue avant la fin de l'année 2001. Du côté français, différentes questions semblaient rester en suspens et l'évaluation devait permettre d'y voir plus clair : si le CAEB, qui intervient depuis 1975 en complément du système éducatif et para éducatif au Bénin, est reconnu et aidé depuis quelques années, qu'en est-il aujourd'hui de son apport et des positionnements respectifs des différents partenaires auprès du CAEB ? C'est dans ce cadre que nous avons réalisé ce travail.

## **2. L'EVALUATION**

## 2-1 Les objectifs de l'évaluation

Notre proposition, cadre de notre intervention, insistait, dès le démarrage, sur la démarche dont ce rapport n'est qu'un des éléments :

- Sachant que l'évaluation peut être vécue parfois comme une forme de contrôle, une menace personnelle, l'évaluation doit être considérée et présentée comme un **moment de prise de recul des différents partenaires dans le processus de développement du programme.**
- L'évaluation doit constituer un **moment privilégié, un dispositif de communication et d'analyse des aspects quantitatifs et qualitatifs** du programme, un moment de réflexion sur le sens véritable des actions entreprises et sur les effets à moyen et long terme.

Sur le contenu : différents éléments de la problématique de l'évaluation ont été développés dans notre proposition initiale et dans le rapport d'étape. Ils concernaient :

- Le contexte béninois
- Les postulats initiaux et les réalisations sur le terrain
- Le choix des partenaires, leurs compétences dans le contexte actuel
- Le mode de relation entre les partenaires
- Le choix des actions
- La communication et capitalisation
- Les résultats et effets du projet sur le système éducatif

- Différents objectifs ont été proposés :

- **Recueillir des informations quantitatives et qualitatives sur la réalisation du Projet de soutien aux activités éducatives du Bénin par l'éducation au développement dans les écoles françaises.**
- **Évaluer les résultats et effets des actions, des positionnements relationnels et stratégiques des différents partenaires et de leur contribution au renforcement institutionnel du partenaire béninois (CAEB) et au partenariat CAEB-SL.**
- **Créer une dynamique d'évaluation permettant à chacun des acteurs béninois et français d'exprimer et d'échanger des points de vue, de prendre du recul sur le développement du projet et penser l'avenir**
- **Donner des points de repère pour pérenniser le projet et le développer en terme stratégique et méthodologique**

## 2-2 Démarche d'évaluation

### 2-2-1 L'équipe d'évaluation :

**Gérard BOSSÉ** (co-gérant de la société Emanence) a réalisé comme coordonnateur cette évaluation en collaboration avec Monsieur Sérigne Malick FALL, sénégalais et expert des systèmes pédagogiques.

Gérard BOSSÉ est psychosociologue, a réalisé différentes missions d'évaluation pour le compte du MAE, participe comme opérateur à la formation des assistants techniques chefs de projet et conseillers et intervient depuis plus de 15 ans dans différents secteurs de la vie sociale.

**Sérigne Malick FALL** est conseiller technique n°1 du Ministère de l'Enseignement Technique, de la Formation Professionnelle, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales au Sénégal.

### 2-2-2 Les étapes

- Préparation de la mission (analyse documentaire, entretiens) et rédaction du rapport d'étape (janvier 2002)
- Restitution du rapport d'étape (21 janvier)
- Mission au Bénin (28 janvier au 7 février) Lors de la première semaine nous sommes allés à Porto-novo, Abomey, Parakou, Dassa, Savé, écoles de Bessey et Cotonou. Cette première semaine nous a permis d'évaluer sur le terrain les réalisations concrètes du projet. La seconde semaine nous l'avons recentré sur les acteurs périphériques et institutionnels du projet
- Entretiens complémentaires et rédaction du rapport provisoire (février-mars 2002)
- Restitution du rapport provisoire à CNCL le 3 avril en présence des deux consultants et des acteurs impliqués dans les projets, environ une vingtaine de personnes appartenant à différentes structures dont S.L, CAEB, FICEMEA, FOL 60, çA VOIR, F3E, MAE.

### 2-2-3 Le déroulement

L'organisation de la mission sur le terrain a été parfaite, souple et dense, et le calendrier respecté malgré un contexte scolaire marqué par une grève largement suivie par les enseignants béninois. L'équipe du CAEB à Porto-Novo et les équipes dans les départements nous ont à chaque fois très bien accueillis. Chacun des acteurs du projet a eu le souci d'être présent et de s'investir dans les modalités de l'évaluation. Cette évaluation, très attendue et plusieurs fois reportée sans que ce soit de la responsabilité d'Emanence, ni de Solidarité Laïque. Ce contexte a exigé de notre part une rapide organisation sachant que nous avons été prévenu seulement en début janvier pour une mission programmée fin janvier...

### 2-2-4 Remarques

*Les éléments de satisfaction :*

La démarche nous a permis de rencontrer de nombreux acteurs du projet (liste en annexe) et nous espérons que le dispositif a donné l'occasion à ceux qui le souhaitent d'être entendu. Nous sommes bien conscients qu'il nous aurait fallu beaucoup plus de temps avec certains pour échanger tant ils avaient de l'intérêt pour ce qu'ils font.

Nous avons insisté dans la réponse d'Emanence pour que le dispositif reste ouvert et nous en mesurons aujourd'hui toute la portée : C'est à partir de la semaine auprès des bénéficiaires, des acteurs du terrain que nous avons modifié le programme pour une analyse plus institutionnelle et externe au projet. Ce n'est sans doute pas un hasard si finalement nous terminerons la mission en rencontrant séparément le Directeur de la Perspective et de la Prospective (DPP) et le Ministre de l'Enseignement Primaire et Secondaire (MEPS). Cette démarche "en entonnoir" de la base aux décideurs nous a semblé particulièrement adaptée au contexte, pour favoriser la parole de tous sans être, dans un premier temps, sous l'influence du discours des autorités. Dans les villages, nous avons fait la même observation et remarqué l'intérêt d'entendre d'abord les villageois avant les autorités.

Les temps réservés aux échanges sur les pratiques nous ont semblé d'autant plus essentiels que le projet semble parfois manquer de temps pour prendre du recul et que la capacité à se distancier est au cœur du professionnalisme de ce projet. Les réunions sur le terrain et la réunion de restitution ont été, de notre point de vue, très intéressantes et, nous l'espérons, utiles.

La constitution de l'équipe d'évaluation avec nos profils différents nous a semblé tout à fait stimulante et pertinente pour réaliser ce travail. Le binôme s'est de suite mobilisé pour comprendre le projet et les échanges réciproques nous ont permis de conforter nos idées sur les intérêts d'une démarche partenariale Nord-Sud. Partager, chaque jour, ses impressions et ses analyses est vital dans l'exercice périlleux de l'évaluation. Partenariat d'autant plus important qu'il était l'enjeu de ce que nous observions dans ce projet.

#### ***Les limites :***

- Comprendre une réalité dans un espace de temps réduit (dont 12 jours sur le terrain) alors que le projet s'est construit sur des années.
- Evaluer sans un dispositif d'évaluation conséquent (absence d'indicateurs de performance au démarrage) : l'évaluation n'est pas la vérité mais une vérité qui dépend, de nos représentations et de filtres, de ce qu'on nous a donné à voir et de ce que nous avons su voir.
- Répondre à des attentes des institutions, (S.L,CAEB,MCNG,F3E,SCAC...) souvent différentes et aux acteurs du projet, avec ceux qui investissent fortement l'exercice et d'autres moins. Ces attentes différentes sont relatives à des contenus mais aussi à des conceptions du processus d'évaluation.

## **2-3 La méthodologie de l'évaluation**

Nous avons utilisé différents outils :

- *L'analyse documentaire* à partir des documents disponibles sur le projet (en annexe) :

- *Des réunions* avec le groupe de pilotage et de suivi du projet, avec les groupes de travail existants, les membres du CAEB et CL, partenaires, bénéficiaires béninois. Les réunions avaient différents objectifs :

- Recueillir des informations
- Échanger et analyser sur le projet
- Organiser la démarche et proposition d'actions

- *Des entretiens individuels et collectifs* avec les principaux acteurs, en France et au Bénin (cf. liste des acteurs rencontrés). Ils ont permis :

- De mobiliser les acteurs du projet dans la démarche d'évaluation
- D'explorer les pratiques autour du projet, les résultats et les effets
- De penser les perspectives à venir.

Les entretiens étaient semi-dirigés et différents thèmes ont été proposés par les évaluateurs en fonction des acteurs et des thématiques. En général on retrouvait les points suivants :

- Bilan des actions
- Analyse des difficultés et des atouts
- Attentes
- Perspectives

- *Des visites et observations sur le terrain* : Elles ont permis de comprendre les réalisations matérielles et immatérielles dans la pratique du projet.

Les régions visitées ont été celles de l'OUEME, ZOU, ATLANTIQUE et du BORGOU. En annexe, le détail de la mission explicite les lieux et les structures visités.

## **2-4 Les acteurs rencontrés**

Ils ont été nombreux même si nous avons été amené à faire des choix (compte tenu des dates initiales proposées par Emanence et du délai de la décision finale). Nous en proposons la liste détaillée en annexe.

En France :

- Les membres du CNSL et bénévoles impliqués dans le projet
- Les partenaires : GREF ESF LFEEP-FOL 60
- Associations locales françaises engagées dans ce programme (par le passé ou actuellement)
- MAE (MCONG)

Au Bénin :

- Les membres du CAEB impliqués (CAEB national et CAEB local)
- Les responsables du SCAC
- Les bénéficiaires, enseignants, élèves, parents et acteurs concernés par le projet

Le programme détaillé de la mission, en annexe, renseigne sur les différentes rencontres.

## **3. BILANS DES ACTIONS**

Les activités d'appui développées par le CAEB, en partenariat avec Solidarité Laïque, s'analysent en deux grands ensembles structurants (ou projets) : l'Appui aux apprentissages de base de l'école primaire et l'Appui aux activités périscolaires.

Au vu des actions développées dans le cadre de ces deux formes d'appui, on peut considérer que le Conseil des Activités Educatives au Bénin (CAEB) axe son intervention aussi bien sur l'amélioration de la qualité des apprentissages que sur le renforcement de l'accès à l'Education de Base. Ceci correspond à l'ambition, nourrie par cette ONG, de jouer un rôle déterminant dans l'atteinte des objectifs d'Education Pour Tous au Bénin.

Dans ce qui suit, nous ne serons pas exhaustifs sur les actions<sup>6</sup> mais nous nous en tiendrons à dégager les évaluations essentielles que nous pouvons ressortir de chacune.

### 3-1 Appui aux apprentissages de base de l'école primaire

#### 3-1-1 Opération Bouquins du Bénin (OBB)

L'objectif général de cette "opération", à son démarrage en 1995, était de favoriser *"l'apprentissage de la lecture et de l'écriture en vue de la formation des citoyens, mais aussi, en France, de favoriser l'éducation au développement en milieu scolaire"*.

De manière plus précise, **l'OBB devait permettre :**

- au plan qualitatif de :
  - "contribuer au renforcement du système éducatif béninois ;
  - favoriser l'économie locale en achetant des livres écrits et édités par les béninois ;
  - favoriser les correspondances interscolaires Nord / Sud".
  
- au plan quantitatif de :
  - "équiper en livres scolaires du CI au CM2 cent écoles totalement dépourvues;
  - équiper en matériels pédagogiques les écoles concernées ;
  - former à l'utilisation des livres les enseignants des cents écoles de même que les animateurs des centres de ressources pédagogiques".

Dans la première phase du projet (1996-99), 100 écoles ont reçu 18 000 livres dans les titres suivants :

- "Langage – lecture CI" ;
- "J'apprends à lire CI" ;
- "J'apprends à lire CP" ;
- "Lisons bien CE1" ;
- "Lisons bien CE2" ;
- "Joie de la lecture CM1" ;
- "Joie de la lecture CM2".

En outre, le CAEB a distribué aux écoles bénéficiaires des centaines de matériel de géométrie et des milliers d'outils divers : papiers affiches, scotch, markers, crayons feutre, punaises et papier duplicateur, dictionnaires (100), règles plates, équerres.

---

<sup>6</sup> Les rapports d'exécution 1996-1999 et la première tranche 2000-2003 en donnent le détail

Centrée sur le développement de la lecture, l'OBB a concerné à ce jour 36 000 élèves à raison d'un livre pour deux élèves, soit 03,64 % de la population scolarisée.

Finalement, l'envergure et l'efficacité de l'Opération Bouquins du Bénin ont été limitées par l'avènement des nouveaux programmes et des nouveaux manuels, introduits au niveau des CI, CP, CE1 et CE2, dans le cadre des deux plans d'action évoqués plus haut.

L'impossibilité de disposer des nouveaux manuels, dont la distribution n'est pas encore libéralisée par l'État, a en effet obligé les initiateurs de l'opération à la limiter au niveau du CM (1 et 2), non encore concerné par la réforme. Cette difficulté fait d'ailleurs partie de celles relevées dans le "Rapport d'activité 2000".

Pourtant, cette activité aurait dû être la plus riche et la plus significative de l'appui mis en route par le couple CAEB/SL, dans la mesure où elle devait constituer le lieu de fédération de plusieurs actions comme la formation à l'innovation, la correspondance scolaire, le parrainage, le jardin scolaire, etc. Si certaines de ces actions ont été sauvegardées (cas de l'Opération "un enfant un arbre") ou du parrainage, d'autres semblent avoir été vidées de leur substance. C'est le cas, en particulier, de la correspondance scolaire.

### **La correspondance scolaire**

Associée au "*jumelage entre écoles françaises et béninoises*", elle a bénéficié, à ses débuts, de l'appui du GREF et du compagnonnage d'un bénévole de Solidarité Laïque.

Sur 100 écoles jumelées, une vingtaine seulement continueraient aujourd'hui à échanger quelques courriers. La correspondance avait, à ses débuts, l'avantage d'être appuyée par des réalisations diverses : dessins, photos, anecdotes sur la vie locale permettant, de part et d'autre, de prendre conscience de la diversité des expériences de vie et des réalités socioculturelles. Ces échanges, à la fois collectifs et individuels, ont concerné enseignants et élèves.

Du côté des petits français, des efforts méritoires ont été faits pour, au-delà de l'espace scolaire, impliquer l'environnement socioéconomique dans cette relation. C'est ainsi que, grâce à l'intervention des parents, des associations locales et de divers bienfaiteurs, les écoles béninoises impliquées dans cette action ont pu bénéficier de la solidarité des élèves français qui, dans certains cas, n'ont pas hésité à les doter de livres.

D'autre part, l'organisation de manifestations culturelles (expositions, débats, etc.) a pu contribuer à élargir le cercle des échanges culturels entre écoles et villages du Nord, d'une part et, d'autre part, communautés béninoises. Malheureusement, de sérieuses difficultés ont gêné la poursuite de cette activité, du moins dans son aspect qui mettait en relation écoles du Nord et écoles du Sud. Parmi ces contraintes, on peut retenir :

- les lenteurs dans l'acheminement du courrier ;
- la maîtrise limitée de la langue française par les petits béninois ;
- les effectifs pléthoriques des classes béninoises ;
- le déficit d'instituteurs ;
- l'insuffisance de formation pédagogique des jeunes enseignants béninois ;
- le déficit de matériel didactique.

En plus de ces difficultés, l'impossibilité, pour la partie française, d'intervenir dans les écoles pour orienter et encadrer la correspondance, a été déterminante dans le choix de privilégier une relation Sud-Sud.

Bien sûr, il faut déplorer cette mutation obligée car cette activité, porteuse d'ouverture d'esprit et d'éducation à la citoyenneté internationale, aurait sûrement beaucoup apporté aux enfants.

### **3-1-2 Opération un Enfant, un Arbre (OEA)**

Cette action était intimement liée à l'Opération Bouquins du Bénin. Il s'agissait, pour ses initiateurs, de permettre aux écoles de prendre en charge, de manière autonome, le renouvellement des manuels scolaires et du matériel didactique en créant et en exploitant une plantation d'arbres fruitiers. Chaque enfant devait planter un arbre et l'entretenir durant sa scolarité. L'action a été circonscrite dans les départements de l'Ouémé (Sakété) et du Zou (Abomey) et a concerné 21 écoles.

Les résultats n'ayant pas été concluants à Abomey, les acteurs ont décidé de déplacer l'opération vers une zone d'expérimentation à des fins de transfert vers d'autres écoles. C'est ainsi qu'ils ont porté leur préférence sur Sakété.

Les résultats globaux font apparaître un nombre de 760 réussites sur 1125 plants réalisés, soit un taux de réussite de 67,55 %.

Les différentes contraintes qui ont limité la portée de cette opération ont été analysées et des solutions envisagées pour améliorer les résultats obtenus dans les écoles de l'Ouémé.

Comme l'indiquent les différents rapports produits par le CAEB, l'OEA a constitué une triple occasion de reboiser, de produire et d'éduquer à l'environnement.

En revanche, il n'a pas été démontré, sur le terrain, que cette action pouvait constituer une source suffisante pour renouveler tous les stocks de manuels et de matériel didactique.

### **3-1-3 École Communautaire de BESSEH & "Clos d'enfants"**

En investissant dans ce genre d'initiative, l'ONG béninoise nourrit l'ambition de contribuer au renforcement de l'accès à l'éducation de base. A BESSEH comme dans les trois villages qui accueillent des clos d'enfants, le CAEB apporte une contribution de taille à la satisfaction de l'offre éducative, dans des zones où la très forte demande n'a pas été satisfaite par l'État Béninois.

Ce soutien multiforme au système éducatif fait du CAEB et du CN Solidarité Laïque des partenaires privilégiés du Ministère béninois des Enseignements Primaire et Secondaire (MEPS).

#### **3-1-3-1 École Communautaire de BESSEH**

## a. L'ECOLE COMMUNAUTAIRE

Dans la commune de BESSEH, sous-préfecture de Savé, les villages de BESSEH, NICOLAGON, TCHEGUIGON et KPAKPAKANME abritent une population constituée de fermiers actifs, qui souffrent, depuis les années 70, d'un cruel manque d'établissement scolaire pour leurs enfants.

En 1992, deux instituteurs, partis volontairement de la fonction publique pour se reconvertir agriculteurs, constatent l'absence d'école dans la zone. Ils retiennent alors de consacrer chacun deux jours par semaine aux enfants de BESSEH pour leur "apprendre à lire, écrire et compter". *Ainsi devait naître le projet de création d'une école communautaire, au bénéfice d'une population scolarisable estimée alors à 320 enfants*<sup>7</sup>. Bien sûr, il a fallu en déterminer les contours avec le conseil des villages et avec les parents des enfants scolarisables.

Les objectifs attachés à ce projet s'inscrivaient bien dans le programme d'action du gouvernement, notamment dans les axes de développement ci-après :

- Assurer l'égalité de chance pour tous en matière d'éducation ;
- Favoriser la scolarisation des jeunes, surtout des filles.

De manière plus spécifique, il s'agissait, pour les initiateurs :

- D'assurer l'inscription et l'éducation des enfants à l'école ;
- De favoriser le maintien des filles à l'école ;
- D'engager la population sur les activités agricoles pour soutenir et prendre en charge l'école.

En 1997, à la demande de Solidarité Laïque, une subvention du Ministère Français de Coopération permettait d'ancrer le projet de façon plus institutionnelle par :

- La création d'un comité de pilotage composé non seulement des représentants de la communauté villageoise, mais aussi du sous-préfet, d'un représentant du ministère de l'Éducation Nationale et de représentants des structures sous-préfectorales de développement
- L'intégration au réseau scolaire de l'Éducation Nationale afin que cette école communautaire s'inscrive dans les orientations ministérielles ;
- Le début de mise en culture de champs devant permettre, à terme, de générer les ressources nécessaires à la pérennisation de l'école.

Le CAEB avait accepté d'assurer la supervision de ce micro-projet tant au niveau de la formation des enseignants que de la gestion des relations avec les autorités de l'éducation nationale. Ainsi, avec l'aide de l'ONG, les actions suivantes ont été entreprises :

---

<sup>7</sup> In "Education, Environnement, Développement ; Bénin ; Projet d'appui éducatif en partenariat avec le CAEB" ; septembre 2000 – juin 2003 ; page 12.

- Consultation des populations des 4 villages ;
- Mise en place d'un comité de pilotage ;
- Recrutement d'enseignants ;
- Visite de l'école par l'équipe de Solidarité Laïque ;
- Tenue de plusieurs réunions avec la population sur l'exploitation du champ de production agricole, le suivi pédagogique des enseignants, etc.

Ces différentes rencontres ont permis d'une part, de prendre les dispositions officielles nécessaires à la création de l'école (acte de donation des domaines de l'école par la population, arrêté sous-préfectoral de création du comité de pilotage, contrat de travail avec les enseignants, statuts et règlement intérieur de l'association des parents d'élèves de l'école).

Par ailleurs, le CAEB, qui a pris en charge le suivi pédagogique de cette école, a délivré une formation assez complète au profit du corps enseignant.

Fonctionnelle depuis 1994, cette école compte aujourd'hui 124 élèves répartis dans trois classes (CI, CE1 et CM1) dont deux bâties sur fonds de "Solidarité Laïque" et un abri provisoire. Elle a déjà permis à huit enfants de rentrer au collège à SAVÉ.

#### **b. Les activités (champêtres) de soutien**

Afin de permettre un autofinancement de la construction et du fonctionnement de l'école, un champ communautaire vingt-cinq hectares a été défriché. Dans un premier temps, une partie de ce champ (quatre hectares) a été emblavée par les villageois. Les cultures vivrières (maïs, arachides, niébés) ont été mises en association avec les arbres fruitiers (manguiers, acacias et anacardiens).

A partir de l'An 2000, la superficie emblavée est passée à cinq ha. Le coton, à lui tout seul, a occupé 3,5 ha. Dans le même temps, la plantation des arbres fruitiers a connu un taux de réussite égal à :

- 50 % pour les manguiers ;
- 55 % pour les anacardiens.

Quant aux acacias, plantés pour délimiter le champ, ils ont connu une pleine réussite (100%).

Les productions ont rapporté la somme de soixante-dix-neuf mille neuf cents francs (79 900F) CFA en l'an 2000.

Malheureusement, l'éloignement des trois villages (Nicolagon, Tcheguigon et Kpakpakanmé) du Chef-lieu (BESSEH) contribue grandement à démotiver progressivement certains villageois qui ne participent plus souvent aux prises de décisions ou aux activités de production.

En outre, l'un des deux promoteurs de l'école s'est très vite désintéressé du projet. Il aurait même tenté parfois de démobiliser les populations par des propos malveillants.

Enfin, une troisième contrainte, d'ordre socioculturel, est venue compliquer la situation. En effet, pour des raisons liées à la différence entre les coutumes des uns et des autres, les Fons, venus d'Abomey, les Datchas de Dassa et les peuls du Nord ne s'entendent pas toujours avec

les Tchabé qui sont des autochtones. Ces clivages, porteurs de divergences quant aux représentations sur l'école, gênent parfois les relations de travail dans la communauté.

Il est certain que la durée trop brève de la phase de sensibilisation, surtout en ce qui concerne le volet production agricole, a limité la mise en œuvre effective d'une approche participative.

En conséquence, les résultats enregistrés, en ce qui concerne le champ communautaire, sont, pour l'heure assez mitigés voire insignifiants par rapport aux objectifs qui y étaient attachés. En effet, deux maîtres sur les trois que compte l'établissement sont encore payés par Solidarité Laïque (le Directeur étant un agent de la fonction publique béninoise).

Les villageois, interpellés, invoquent, à juste raison, le manque cruel d'eau dont souffre la zone. Néanmoins, il faut reconnaître que cette situation ne semble pas avoir fait l'objet, à ce jour, d'une analyse concertée et audacieuse, dans le sens d'explorer de nouvelles voies. Des suggestions dans le rapport d'exécution (1<sup>ère</sup> année 200-2003) évoquaient une étude à lancer par un organisme compétent mais sur le terrain, les questions restent en suspens.

C'est en réalité au CAEB, co-inspirateur et soutien de l'initiative, d'impulser cette réflexion en rendant l'initiative aux populations quelles que soient, par ailleurs, les réalités sociologiques ayant jusqu'ici limité l'efficacité du dialogue communautaire. Ceci serait probablement facilité par une étude commune sur les gains attendus de l'opération ainsi que sur leur gestion et leur utilisation. Cette transparence encouragerait certainement la population en général, et les jeunes des villages en particulier, à mieux s'engager dans l'opération.

Il est d'autant plus urgent de s'attaquer à cette œuvre de préservation de la pérennité du projet "ECB" que le CAEB et SL ambitionnent d'atteindre l'objectif de "faire de l'ECB une école républicaine qui anticipe sur les idéaux de la future école béninoise appelée à évoluer dans un système de décentralisation administrative où sa capacité d'autofinancement sera appréciable".

### **3-1-3-2 Les Clos d'enfants**

Considérée comme une action complémentaire au fonctionnement de l'E.C. de Besseh, cette opération a été inspirée par une initiative expérimentée au Mali et au Niger.

Les clos visent une formation globale, une prise en charge totale des besoins des enfants. L'activité développée dans le cadre de cette initiative s'inscrit dans une perspective de lutte contre la pauvreté et de développement global des villages impliqués. Elle participe, en même temps, d'une volonté de préparer les tout-petits, sur place, à la vie scolaire, par une éducation préscolaire centrée sur l'exploitation de la culture du terroir.

L'encadrement des enfants y est assuré par quinze éducatrices volontaires (cinq grand-mères, cinq mères, cinq futures mères) à raison de trois par clos. Celles-ci ont été formées par Yvette POLY, inspiratrice de l'initiative, et l'encadrement du CAEB constitué de quatre retraités :

- Mmes Solange AGBOTON et Enice OTCHOUN
- MM Grégoire KWEDOUTON et Narcisse ASSOGBA

L'intérêt et l'engouement suscité chez les populations, ajoutés à l'engagement des éducatrices, sont autant de facteurs qui augurent d'une bonne pérennisation et d'un transfert de ce projet réussi.

Il est certain que, par rapport au nombre impressionnant d'enfants en âge de pré scolarisation, l'offre est encore bien limitée, même si les éducatrices ont la possibilité d'amener leurs enfants (non inscrits) avec elles.

La stratégie pour résoudre ce problème, nourrie par les initiateurs, serait de pouvoir multiplier les clos.

Par ailleurs, les longues distances qui séparent certains de ces villages de l'école de BESSEH risquent d'avoir une influence négative sur la fréquentation de l'E.C. Besseh.

Il ne serait pas superflu, pour préserver les enfants d'une fatigue excessive et inutile, d'implanter au moins des classes de CI/CP dans certains villages.

### **3-2 Appui aux activités périscolaires**

Au travers d'activités dites périscolaires, le CAEB investit en réalité dans des activités éducatives actuelles dans la mesure où elles recourent parfaitement quatre des six champs de formation de la réforme des programmes : l'Éducation Scientifique et Technologique, l'Éducation Sociale, l'Éducation Artistique et l'Éducation Physique et Sportive.

#### **3-2-1 Art, Hygiène, Santé, Environnement (ARTHYSE)**

Le projet ARTHYSE, initié par l'association "ÇA VOIR" pendant les grandes vacances, a concerné progressivement, de 1998 à 2000, sept localités des six départements du Bénin.

Il était alors financé par des dons privés et ne bénéficiait d'aucune aide extérieure.

Il a intégré le "*Projet d'Appui Educatif au Bénin*" en 2001.

L'action globale (a pu alors se dérouler pour la première année sur 6 localités) s'est déroulée à Natitingou, Parakou, Abomey, Lokossa, Abomey-Calavi et Porto-Novo, de mai à octobre 2001, selon trois étapes : préparation, formation, animation.

**La préparation (*en mai*)** a permis de :

- Rencontrer les artistes et les éducateurs des ONG locales, pour remonter les anciennes équipes formées sur les 3 années précédentes
- Déterminer les conditions de la formation (durée, dates, lieux, contenu et intervenants extérieurs, etc.)
- Déterminer les modalités du recrutement des enfants. Le recrutement des enfants dans chaque localité s'organise sous la responsabilité des ONG locales et selon des critères définis depuis 1998.

**La formation (*en juin*)**

Une formation de 4 à 5 jours s'organise en 1998/99/2000 sous la responsabilité d'Odile Ory, formatrice et coordinatrice du projet Arthyse (Ca Voir) et depuis 2001 avec Mr Dieudonné AHOANSOU, coordinateur du projet au niveau du CAEB. Il s'agit pour les équipes (artiste, éducateur, animateur CAEB associés) d'étudier la psychopédagogie, de construire un

programme d'activités, de réfléchir ensemble sur comment relier l'art à l'hygiène, la santé et l'environnement, grâce à une méthode active basée sur des situations concrètes.

## L'animation

Elle a été l'occasion de mettre en avant :

- Une bonne organisation matérielle : instauration de cantines, détermination de l'emploi du temps, mise à la disposition des ateliers de matériels éducatifs ;

La cantine est organisée par les équipes départementales du CAEB (70 repas quotidiens pendant trois semaines à partir d'une enveloppe financière globale) dans quatre localités ; à Abomey-Calavi et à Natitingou, ce sont les deux Villages d'Enfants SOS qui en ont la tâche.

- Un contenu des ateliers, axé sur les trois volets suivants :
  - Hygiène / santé / environnement ;
  - Arts plastiques (dessin, peinture...) ;
  - Arts vivants (percussions, chants, danses).

L'activité ARTHYSE est partie d'une préoccupation liée à la nécessité d'occuper sagement les vacances des enfants et de renforcer leurs acquis en leur apprenant "à apprendre autrement". Ces derniers participent alternativement aux trois volets d'activité indiqués ci-dessus. A cette occasion, les différents animateurs développent chez des jeunes de tous âges, scolarisés ou non, des compétences de vie relatives à l'hygiène, la santé et l'environnement. Le savoir acquis dans les différents ateliers est complété par un savoir-faire matérialisé par des tableaux de peinture, des chants et des danses qui véhiculent les messages retenus au travers des activités menées, des réalisations d'infrastructures utiles (latrines).

Il faut préciser que les animateurs dont il est fait référence ici, sont soit des artistes professionnels (indépendants, plasticiens ou chorégraphes), soit des éducateurs en hygiène/santé/environnement appartenant à des ONG locales formés à la même méthode : APAPI (Approche Participative d'Animation Par Images), éditée par l'ONG américaine, MCDI (Médical Care Development International), qui soutient l'action de Ca Voir, depuis son expérience pilote en 1998.

Rattachés à cette initiative depuis 2001, les animateurs CAEB (le plus souvent des enseignants) ont la possibilité avec le projet Arthyse de confectionner un savoir-faire en matière d'éveil artistique, en profitant à la fois de la période de formation des équipes en juin (sans enfants, formation plutôt théorique), puis dans la période d'animation pendant les grandes vacances scolaires (formation pratique avec les enfants).

La finalité étant l'organisation d'ateliers hebdomadaires le reste de l'année scolaire (d'octobre à juin).

Au niveau du contenu des ateliers :

La période la plus dense est évidemment celle des congés scolaires, représentant pour les 3 semaines d'ateliers un volume horaire beaucoup plus important que dans les ateliers hebdomadaires :

60 heures contre 24 h (où les enfants sont inscrits pour un trimestre seulement).

Ces trois semaines de vacances scolaires englobent un programme d'éveil artistique et d'éducation sanitaire plus conséquent que celui prévu dans les nouveaux programmes scolaires sur une année scolaire.

A Abomey-Calavi, les activités de l'atelier hygiène, santé, environnement se sont élargies à l'éducation sexuelle au profit des enfants de 9 à 14 ans. (module conçu en 2000 par l'équipe et encore en expérimentation en 2001).

Une discrimination positive est également pratiquée depuis quelque temps, dans la conduite globale du projet, en faveur des enfants démunis (enfants issus de familles pauvres, *voir non scolarisés*) ou handicapés (malentendants).

(en 98, il était prévu d'intégrer 1/3 d'enfants démunis, progressivement, ce nombre fut augmenté pour atteindre aujourd'hui la combinaison inversée c'est-à-dire : 2/3 de démunis contre 1/3 de "nantis".)

Depuis 1998, les ateliers ont lieu dans des écoles ou des lycées privés ou publics pour ce qui concerne la longue période des vacances scolaires (de juillet à septembre) et pour le reste de l'année, sous forme d'ateliers hebdomadaires sous la responsabilité de chaque CAEB soit dans les CFA, soit le plus souvent, dans d'autres écoles environnantes à en croire les derniers rapports de ces ateliers reçus par Email, le 2 Avril 2002.

D'une *activité d'été*, on est donc passé aujourd'hui à une *activité hebdomadaire*. (qui ont lieu pour la première fois cette année, d'où l'aspect expérimental et la nécessité de faire le point à la fin juin avec les équipes des 3 localités concernées).

Concernant le nombre d'enfants touchés : 55 enfants en 98, 180 en 99, 180 en 2000, 600 enfants en 2001, et si tout va bien 720 en 2002 et 2003 - peut être un effectif insuffisant pour en mesurer l'efficacité ? Précisons toutefois que grâce à ce cofinancement, l'association "Cavoir" avec le projet Arthyse concerne un nombre croissant d'enfants et d'adultes béninois. Avec les ateliers des vacances scolaires de 1998 à 2000, il a concerné déjà 415 enfants et 35 adultes.

Des activités hebdomadaires succèdent aux activités des grandes vacances scolaires, sur trois localités cette année : à Parakou, à Abomey et à Porto-Novo.

L'impact de ce projet sur les enfants touchés est indiscutable. Quant aux productions, elles sont d'autant plus appréciées qu'elles offrent parfois l'occasion de découvrir de véritables talents en herbe (cf. les différentes expositions et ventes de tableaux déjà réalisées) ou de construire des équipements utiles à la préservation de l'environnement.

En effet, il s'agit là d'une activité qui, en remettant l'enfant au centre du processus d'apprentissage et en misant sur ce qu'il a de plus disponible : ses sens et son goût du jeu, garantit la construction chez ce dernier d'une "citoyenneté responsable".

De plus, les savoirs et savoir-faire engrangés aux côtés d'enseignements libérés du carcan scolaire ou d'artistes motivés au plus haut point par l'opportunité de contribuer à l'éclosion de capacités et de talents, ne manqueront sûrement pas d'influer efficacement sur la solidité et la durabilité de la formation reçue à l'école.

Il faut toutefois déplorer quelques contraintes liées à :

- La coexistence parfois difficile entre artistes et enseignants (qui n'ont pas toujours les mêmes préoccupations) ;
- Le manque fréquent de moyens (retards de la mise à disposition des fonds);
- La relative disharmonie entre les différentes ONG partenaires (selon des acteurs rencontrés au CFA de Parakou, elles ne parleraient pas toujours le même langage) ; il faut dire que le projet Arthyse a cette qualité peu courante de réunir des ONG différentes sur une action commune, certes essayer de promouvoir l'intérêt de leur complémentarité n'est pas garanti; L'équipe d'évaluation n'a malheureusement pas eu le temps de rencontrer dans une des localités visitées une des ONG locales partenaires, qui collaborent avec Ca Voir depuis 1998, ou encore une ONG Internationale telle que "MCDI" ou "Village d'Enfants SOS".
- Les pesanteurs culturelles ;
- La difficulté de maîtriser l'agenda de l'année scolaire.

Ces difficultés se trouvent aggravées par le fait que, malheureusement, cette intéressante activité semble méconnue d'une majorité des enseignants qui, dans ces conditions, ne sont pas à même d'en faire une exploitation profitable à leurs élèves.

Par ailleurs, la limitation des activités du projet "ARTHYSE", pour ce qui relève du niveau de l'enseignement primaire, aux Centres de Formation et d'Animation qui fonctionnent, empêche de toucher une masse d'enfants suffisamment importante pour garantir une véritable efficacité et une efficience réelle. Sous ce rapport, la promesse d'une prochaine décentralisation des activités menées dans ce cadre, grâce au recours à des "équipes mobiles", mérite l'attention des partenaires du CAEB.

Mais ces remarques, objets de débat lors de la restitution, mettent effectivement en évidence un réel malentendu quant au fondement du projet, et son implication dans l'enseignement primaire.

Pour les initiateurs d'ARTHYSE, les bénéficiaires du projet sont d'abord les enfants scolarisés et non scolarisés et puis, aussi, les artistes dont le métier n'est pas encore reconnu au Bénin. En ce qui concerne les enseignants (autres que les animateurs CAEB), pouvant être formés par l'équipe Arthyse, des démarches ont été faites auprès des quatre ministères (chargés de l'Education, de la Santé, de la Jeunesse et des sports ainsi que de la Culture) depuis 1998 ; ces démarches n'ont à ce jour ouvert aucune perspective concrète de collaboration éventuelle. Il serait souhaitable que le CAEB œuvre, auprès de ces instances ministérielles, à lever cette contrainte. L'évaluation révèle, semble-t-il, du côté d'ARTHYSE, et par rapport au CAEB et S.L, des attentes et des questions fortes en matière de positionnement dans l'ensemble des actions, que ce soit en termes d'objectifs ou de modalités concrètes d'intervention. Cette intervention récente de çA VOIR dans le projet (à la différence des autres associations qui ont des relations historiques), ses inquiétudes et ses attentes, sont significatives des questions et des conditions nécessaires pour rendre le partenariat plus global. Nous y reviendrons dans les analyses transversales.

### 3-2-2 Clubs de Découverte Techniques et Scientifiques (CDTS)

Les CDTS sont sans doute, de toutes les activités que développent les acteurs du CAEB, celles qui entrent le mieux en harmonie avec la réforme dans laquelle s'est engagé le système éducatif béninois.

Ils sont censés favoriser une pédagogie de l'apprentissage des sciences, selon une démarche privilégiant plusieurs dimensions et alliant, entre autres activités, *des lectures et échanges à partir d'une série de textes, des expériences de vie concrète de situations d'alphabétisation scientifique favorisant l'analyse et la synthèse.*

La formation délivrée par l'expert FICEMEA (Albert Varier) aux animateurs des clubs a mis l'accent sur trois principes devant guider l'activité :

- *"L'alphabétisation scientifique s'adresse à tous ;*
- *Elle est le résultat d'une activité personnelle du jeune ;*
- *Ce jeune étant engagé dans un projet qui a du sens pour lui, qui l'oblige à chercher (un défi), et qui aboutit à une représentation abstraite de la réalité (qui est) conforme aux représentations de la science contemporaine".*

Les différentes équipes d'animation ont été invitées à :

- Rédiger leur projet d'équipe ;
- S'entourer d'un minimum d'équipement ;
- Prendre connaissance des critères d'évaluation et du système de compte rendu mensuel ;
- Se placer dans la perspective d'un perfectionnement régulier.

Le suivi de chaque club est confié à l'un des cinq membres du noyau central béninois des formateurs. Le rôle du volontaire français mis à disposition récemment par l'A.F.V.P. au CFA de Porto Novo, est d'impulser, dans les 6 CFA du CAEB, cette alphabétisation technique et scientifique avec le soutien de SL/CEMEA.

Il est intéressant de noter qu'à travers cette composante, les acteurs du CAEB ont eu l'opportunité de prendre part à plusieurs rencontres scientifiques internationales comme le "Salon de Toulouse", l'Exposition scientifique de BREST, etc...

Par ailleurs, plusieurs stages ont pu être organisés au Bénin :

- Le stage en photographie, avec les "GREFFONS" ;
- Le stage sur l'aéronautique, l'énergie solaire, etc. ;
- Le stage international sur "l'Education scientifique", centrée sur la mécanique moto, en 2000.

Cette dernière activité, encadrée par un expert de la FICEMEA, a permis de prendre en charge un besoin réel chez les enseignants. En effet, ces derniers se déplaçant massivement en moto, ont besoin de maîtriser quelques gestes techniques essentiels : démonter une bougie ou une roue, doser un mélange, régler un moteur pour limiter la pollution.

L'activité menée dans les CDTs plaît aux enfants parce qu'elle interpelle chez eux des potentialités rarement exploitées. C'est certainement l'une des rampes sur lesquelles le CAEB peut s'appuyer pour revendiquer un statut d'opérateur du MEPS dans le développement du champ de formation "Éducation Scientifique et Technologique" où le Bénin, à l'image de beaucoup d'autres pays de l'Afrique Subsaharienne, a besoin de rattraper un certain retard. Cela passera nécessairement par la garantie d'une véritable scientificité des activités et d'une synergie avec les enseignants "craie en main".

### **3-2-3 Éducation Physique et Sportive/Citoyenneté**

Circonsrite dans le département du Zou-Collines, cette activité tend à exploiter l'Éducation physique et l'initiation au sport pour socialiser les enfants tout en les éduquant à la citoyenneté.

"EPS/Citoyenneté" fait une large place aux jeux traditionnels et sert, entre autres objectifs, à revaloriser une discipline traditionnellement marginalisée dans les écoles. Le mérite de cette activité est de concerner directement les enseignants et de modifier leurs représentations ainsi que leurs pratiques.

Par ailleurs, cette composante met l'accent sur la culture chez l'enfant de certaines valeurs telles que :

- Le respect de la règle du jeu et, par extension, le respect de la Loi ;
- L'esprit d'équipe ;
- Le sens des responsabilités.

En 1997, une mission de dix mois effectuée par un professeur français d'EPS, bénévole de la Fédération des Œuvres Laïques (FOL), a permis de :

- Évaluer l'expérience ;
- Mettre en évidence les difficultés liées à sa mise en œuvre ;
- Ancrer davantage le projet à l'éducation nationale ;
- Dresser les perspectives ;
- Envisager les formations futures ;
- Participer à la formation continue des responsables de l'encadrement ;
- Favoriser des rencontres inter-écoles ;
- Mettre en place des activités de pratique sportive de masse, etc.

Le soutien pédagogique apporté aux écoles dans le cadre de cette activité a été complété par des rencontres portant plus largement sur le projet éducatif de l'école et sur son rôle dans le développement local. Ces rencontres ont souvent été ouvertes aux autorités locales et aux parents d'élèves. Elles ont permis d'élaborer des projets qui, au-delà de l'activité sportive proprement dite, avaient pour vocation de concourir à la formation du citoyen.

La mise en œuvre du volet EPS/Citoyenneté a été l'occasion d'assurer une formation de formateurs aptes à permettre la démultiplication des acquis et la pérennisation de l'activité. La jeune volontaire française de l'A.F.V.P. affectée depuis novembre dernier au CFA d'Abomey doit permettre d'élargir les actions de formation aux autres départements. Il est prévu que les six formateurs formés à ce jour démultiplient les acquis sur cinquante de leurs collègues d'ici à l'an 2003. Cette action permettra de limiter la dépendance de l'extérieur en ressources humaines d'encadrement. Il faut souhaiter que la démultiplication s'accélère et s'amplifie afin d'arriver à une généralisation de cette activité très formatrice et très prisée par les enfants.

## 4. ANALYSES TRANSVERSALES DU PROJET

### 4-1 Pertinence, cohérence, efficacité, efficience et durabilité

Globalement les projets conduits par le CAEB, en partenariat avec Solidarité Laïque, présentent des forces mais aussi quelques faiblesses, surtout quand on les analyse à travers le prisme révélateur des critères habituels : pertinence/cohérence, efficacité/efficience, durabilité.

#### 4.1.1. Pertinence et cohérence

##### a. De la pertinence:

Les objectifs des différents volets de ce projet d'appui éducatif semblent bien répondre à des besoins identifiés. Rien d'étonnant à cela si l'on sait qu'ils s'inscrivent dans les orientations de l'Etat béninois en matière d'Education Pour Tous.

En effet, la nécessité de combattre l'exclusion et de garantir l'équité en matière d'offre éducative constituent une raison suffisante pour légitimer des actions comme l'E.C. BESSEH et les Clos d'enfants.

Par ailleurs, les activités liées à l'appui aux activités péri scolaires tirent leur pertinence :

- De la nécessaire amélioration de la qualité des enseignements pour les enfants scolarisés
- Du besoin d'assurer un minimum de "*compétences de base liées à la vie*" aux jeunes qui n'ont pas / plus la chance de fréquenter l'école.

Par ailleurs, des projets comme ARTHYSE ou les CDTS peuvent servir à éveiller des potentialités voire des talents réels chez des enfants qui n'ont pas vraiment eu leur chance dans des apprentissages plus formels (ou formalisés).

##### b. De la cohérence :

##### Au plan externe :

L'intervention du CAEB se situe dans un contexte marqué par la tension des différents pays d'Afrique vers la réalisation des objectifs d'Education pour tous en l'an 2015. En outre, elle entre bien en cohérence avec les options de la réforme du système éducatif béninois en général et, en particulier, avec :

- Le "Plan d'Action Réforme des Programmes d'Etudes" (PARPE) ;
- Le Plan d'action Manuels Scolaires"

Cette cohérence s'illustre surtout à travers les activités développées dans des domaines correspondant aux champs :

- Du français (développement de la lecture) ;
- De l'Éducation Scientifique et Technologique (les CDTS) ;

- De l'Éducation Sociale (ARTHYSE et EPS / Citoyenneté) ;
- De l'Éducation Artistique (ARTHYSE) ;
- De l'Éducation Physique et Sportive (EPS et Citoyenneté).

#### Au plan interne :

On peut noter une volonté de structurer l'appui apporté au système éducatif par le biais d'une distribution des actions entre deux grandes composantes : **l'Appui aux apprentissages de base de l'école primaire** et **l'Appui aux activités périscolaires**.

#### 4.1.2. Efficacité, Efficience et Durabilité

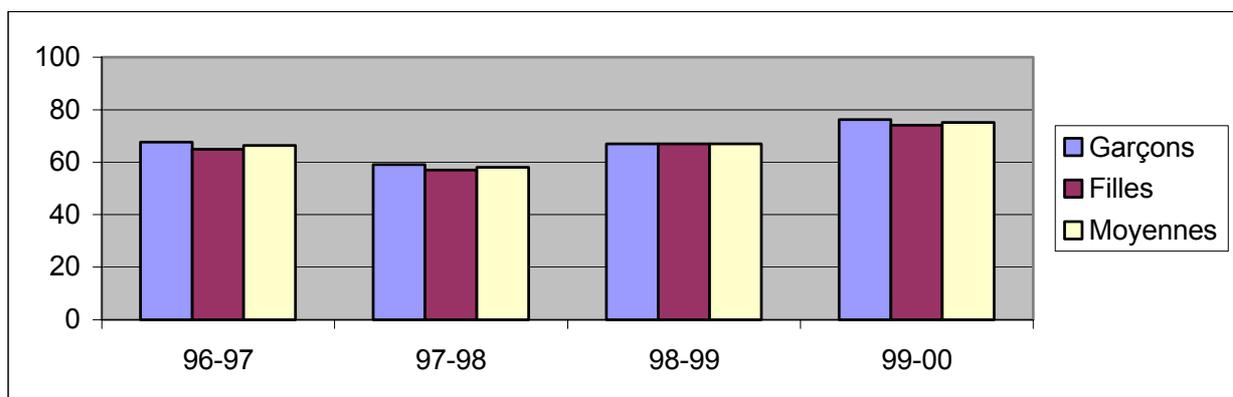
L'éclatement des différentes opérations et l'absence de lisibilité d'une politique globale pose problème par rapport au besoin de contribuer efficacement à l'atteinte des finalités mises en avant, à la fois, par le projet éducatif de JOMTIEN et par l'Etat béninois.

#### De l'efficacité :

Poser la question de l'efficacité, dans le cadre de cette évaluation, revient à se demander dans quelle mesure les actions menées ont pu contribuer à améliorer les rendements scolaires, même si elles ne sont pas forcément menées à l'intérieur des écoles. Pour répondre à cette question, nous avons interrogé trois variables déterminantes : "*le taux de promotion*" (qui renseigne sur le passage d'un niveau à un autre du cursus), le "*taux de redoublement*" (qui détermine la quantité d'élèves obligés de marquer le pas) et le "*taux de réussite*" à l'examen qui sanctionne les études primaires. En nous intéressant à l'évolution de ces données de 1996, année de démarrage de l'appui, à 2000 qui marque la fin de la phase II, nous avons pu établir le bilan suivant (à partir des statistiques de la D.P.P.béninoise) :

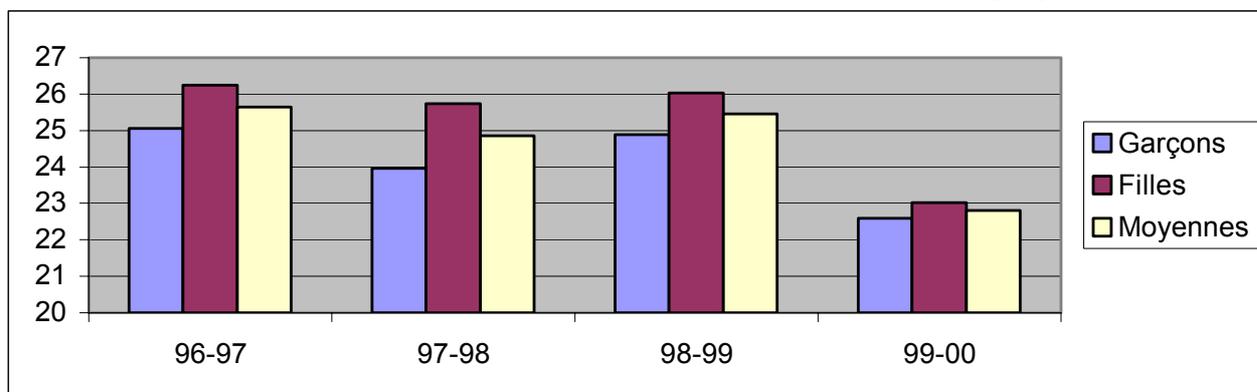
- le **taux de promotion** est passé de 64,95 % en 96-97 à 74,09 % en 99-2000, soit **une progression de 9,14 points** (cf. graphique ci-dessous) ;

Graphique 1



- Le **taux de redoublement** a baissé de 3,23 points, passant de 26,24 % en 96-97 à 23,01 en 99-2000 (cf. graphique ci-dessous).

Graphique 2

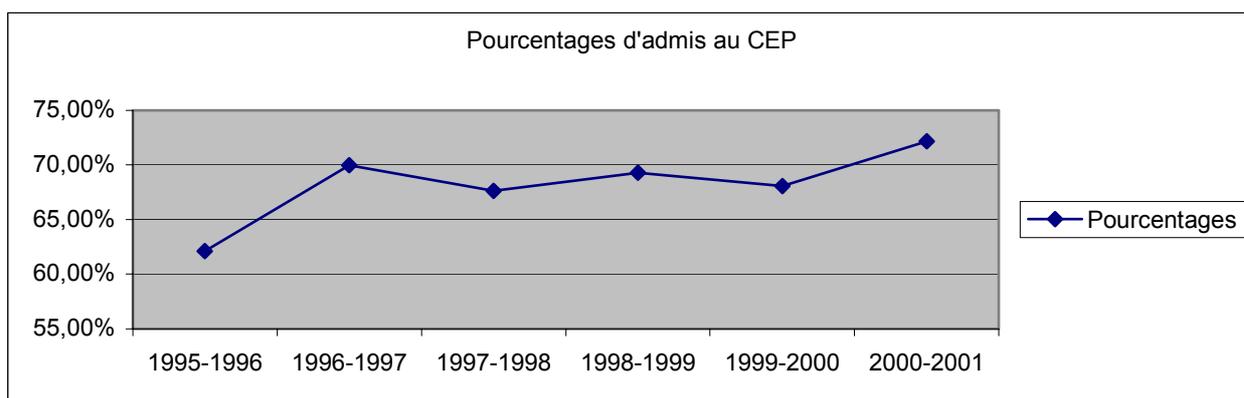


Quant au taux de réussite à l'examen de fin d'études primaires, après un recul d'environ deux points de 97 à 98, il est resté constant autour de 68 % environ, avant de connaître un véritable **bond de 4,07 points**.

Autant le taux (plus de 70% contre environ 55 % dans la sous-région) que la progression enregistrée témoignent d'une nette amélioration des rendements scolaires.

#### Taux de réussite au CEP de 1996 à 2001 (statistiques du MEPS)

ANNEES	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001
Pourcentages	62,12%	<b>69,99%</b>	67,65%	69,30%	68,09%	<b>72,16%</b>



Sans vouloir mettre les progrès qualitatifs ainsi réalisés au seul crédit du CAEB, et sans avoir d'indicateur objectif, nous pouvons certes penser que les actions développées par cette ONG y ont contribué.

L'impact sur l'accès et la fréquentation est moins facile à mesurer et, d'une certaine manière, il ne renseignerait pas de manière significative sur la portée de l'apport -très limité- du CAEB dans ce domaine.

Quoi qu'il en soit, il est aisé de se rendre compte que l'école béninoise a subi des mutations au cours de ces dernières années. Un bouillonnement favorable à l'innovation semble perceptible et, si l'Etat béninois arrive à trouver une solution durable au mécontentement actuel des enseignants (lié à des revendications salariales), nul doute que le système éducatif de ce pays peut connaître une réelle requalification.

### **De l'efficience et de la durabilité :**

C'est à ce propos que nous avons les réserves les plus marquées. En effet, les actions développées dans un système éducatif ont besoin de toucher une part suffisamment significative de la population scolaire pour connaître un impact durable. Or la principale conséquence de la dispersion sur lesquels nous reviendrons, a été de limiter le rayon d'action et l'envergure des actions. Ceci confère une impression de gâchis dans la mesure où l'on se prive, à chaque fois, d'atteindre une masse critique suffisante à la garantie d'effets durables. C'est en cela que la viabilité (ou durabilité) de l'appui se confond avec son efficience.

La notion de "masse critique" représente le minimum exigible pour garantir la transférabilité et/ou l'irréversibilité des acquis ou de l'impact. L'introduction d'innovations importantes ou de compétences nouvelles soulève la question de pouvoir toucher un échantillon suffisamment significatif pour influencer durablement le reste du système. Le problème se pose en terme de quantité mais aussi en termes de champ d'action. Cela peut signifier s'intéresser à une partie non négligeable du réseau scolaire (1/3 ?) en prenant soin de toucher différentes zones rurales, semi-rurales, urbaines, différents départements et types d'écoles (publiques, privées) et les différents niveaux (CP, CE, CM).

En terme d'appui institutionnel la question est posée au CAEB sans doute de faire des choix, de se centrer sur des domaines où l'expertise, de l'ONG et de ses partenaires, fait ou pourrait faire autorité.

En réalité, en dehors de l'Opération Bouquins du Bénin, qui connaît du reste quelques difficultés, il y a fort à faire pour que les projets du CAEB, dans leur conception actuelle, permettent une pérennisation des acquis engrangés.

Il faut regretter d'autant cette situation que les enseignants attendent de cette association un appui pédagogique multiforme (formation, encadrement, appui en matériel didactique) qu'elle n'est pas capable de leur apporter dans les conditions actuelles.

### **4-2 Le défaut de lisibilité**

Dans leur ensemble, les acteurs et bénéficiaires se disent satisfaits des actions et souhaitent les prolonger en demandant souvent des aides d'ordre matériel. Cependant, au-delà de leur intérêt intrinsèque et de la satisfaction des bénéficiaires, les actions interrogent leur articulation et, surtout, leur portée. "À vouloir trop embrasser on risque de ne rien étreindre..." : cette expression entendue sur le terrain véhicule désormais le véritable enjeu de l'appui : la diversité des actions dans le contexte du CAEB et de ses objectifs (définis dans le statut de l'association) ne donne pas de lisibilité immédiate sur ce qui les relie. Les rapports d'activité du CAEB depuis 1997 (et chaque année) ainsi que les deux rapports d'exécution (1996-1999, 2000-2003 1<sup>o</sup>année) sont très riches en actions mais moins en analyses transversales.

La sensibilisation à une approche systémique de l'ensemble des actions doit pallier au fonctionnement, souvent cloisonné. L'approche globale donne de la pertinence et du sens aux pratiques, notamment lorsque l'on fait de l'appui institutionnel. La question du titre du projet qui a changé au cours des années et sur lequel nous n'avons pas eu spontanément d'informations, est sans doute significative d'un manque de communication relatif à l'évolution du processus du projet. Au démarrage on parlait de : "soutien aux activités éducatives par l'éducation au développement dans les écoles francophones" pour parler ensuite "d'appui institutionnel de Solidarité Laïque au CAEB dans le cadre du soutien du système éducatif Béninois". La notion d'appui institutionnel n'est pas accessoire, elle est au cœur du projet et lui donne tout son sens. Encore faut-il définir ce que chacun des partenaires met derrière cette notion.

D'autre part, rendre d'emblée lisible le projet, dès son démarrage, facilite l'implication des acteurs et l'évaluation en cours de projet, dans la mesure où ceux-ci ont bien compris ce qu'on souhaite construire. La démarche projet doit, par définition, supprimer le clivage entre conception et exécution en associant dès ce démarrage les futurs acteurs. Nous n'avons pas de lisibilité claire du processus d'élaboration de ce projet. S'il est clair pour les décideurs, est-il clair pour tous ceux qui le mettent en œuvre ? La question du contenu et de la démarche, comme préalable à l'aide, est la clef de la réussite des projets. Trop souvent, il y a un écart entre les visions concoctées de l'extérieur et la réalité. Le processus d'analyse de la demande, de la construction d'indicateurs qui ont du sens, d'une méthodologie du transfert, dès le départ, sont des repères essentiels pour répondre aux besoins. Il suffit, pour se convaincre de ce qui précède, d'observer à quel point les populations sont en position d'attente par rapport au CAEB et à ses partenaires, même quand ceux-ci réclament une contre-partie locale, symbole d'engagement des bénéficiaires.

### 4-3 Le manque d'échanges

En corollaire, les actions menées dans le projet sont souvent méconnues par les acteurs qui ne sont pas impliqués directement. La mutualisation suppose un échange d'informations et l'élaboration en commun d'actions pour se garantir contre certains risques de doublons, de concurrence voire d'incohérence. Ce manque de communication nous l'avons ressenti à plusieurs niveaux :

A l'interne : Au cours de la mission nous avons constaté que des actions du projet et notamment des actions dans le cadre CAEB/S.L étaient souvent mal connues voire inconnues. Ceci est vrai des acteurs du MEPS dans les départements, mais aussi pour des acteurs du CAEB dans les différents CFA et au siège à Porto-Novo.

A l'externe : Souvent aussi, au cours de nos entretiens, avec des cadres du MEPS nous avons eu le sentiment que les actions du projet étaient aussi mal connues voire inconnues. Pour évaluer la pertinence du projet d'appui institutionnel S.L/CAEB il est essentiel de le resituer dans le cadre de la politique d'appui institutionnel du CAEB au système éducatif (et donc du MEPS). Les retombées du programme (au caractère souvent expérimental) sur le système éducatif Béninois seront évaluables dans la mesure où ces actions sont clairement identifiées.

## 4-4 Le déficit de capitalisation

Le projet S.L/CAEB s'inscrit dans ce système très vaste de toutes les actions et de tous les partenariats du CAEB : en 1998 les actions développées avec S.L. représentaient 20 % environ des différents partenariats. Dans la mesure où celui-ci se donne pour objectif d'être un appui institutionnel, il ne peut sous-estimer l'importance de convertir, de transformer en capital les expériences nombreuses qui ont été réalisées depuis des années... Le contenu des programmes réalisés appui aux apprentissages de base à l'école, appui aux activités périscolaires "se situe dans le prolongement d'actions antérieures (parrainage d'enfants, construction de centres départementaux, etc.)". Or, les bilans des actions et programmes restent très généraux et permettent difficilement de mesurer la capitalisation. Que ce soit au niveau du CAEB qui travaille en appui au système éducatif béninois depuis des décennies ou que ce soit au niveau de Solidarité Laïque. Il est certain que S. L. pourra jouer un rôle auprès du CAEB, et dans la capitalisation des pratiques, dans la mesure où l'association pourra faire preuve d'un savoir-faire en la matière ?

Dans le projet CAEB différents indicateurs manifestent d'une faiblesse de capitalisation :

- Le nombre relativement faible des documents de capitalisation.
- Dans les documents que nous avons consultés, il est dit que les enseignants partent toujours avec des outils pédagogiques exploitables et que le CAEB adresse souvent des exemplaires aux structures décentralisées de l'Education Nationale ? Nous n'en avons pas entendu parler spontanément dans les entretiens.
- Le manuel du formateur de l'éducation de base (édité par les ONG de l'éducation de base au Bénin et en relation avec l'UNESCO) date de quelques années (1994).
- Les rapports d'activité et d'évaluation interne existent, mais ils mettent l'accent sur des bilans d'action et donnent relativement peu de place aux commentaires et analyses.
- Le guide de la correspondance scolaire date de 1990.

Quelles sont les modalités de capitalisation (production de documents destinés aux enseignants notamment dans les domaines de l'expression artistique, de l'apprentissage de la citoyenneté dans le cadre des activités physiques et sportives, de l'expression artistique, de l'éducation sanitaire) ? Cette question est d'autant plus importante que les activités citées répondent sans doute, à un besoin fort des enseignants, confrontés aux nouveaux programmes qui constituent l'essence de la réforme de l'Education de Base Béninoise.

Du côté de Solidarité Laïque :

Des temps de concertation et d'information réciproques sont proposés régulièrement à tous les membres de Solidarité Laïque au moins 2 fois par an :

- En France, une réunion est systématiquement proposée lors de la venue du CAEB ;
- Au Bénin, lorsqu'une mission se déplace, le CAEB propose une réunion permettant de faire un point de situation sur place afin de mesurer l'impact des différentes interventions.

Les difficultés de mutualisation et de capitalisation évoquées dans l'organisation interne du CAEB semblent aussi se retrouver au sein de S.L. Il ne nous a pas été facile de percevoir les instances et le rôle des confrontations collectives au sein de S.L. Si nous avons bien noté qu'il y avait des réunions, il nous est plus difficile de saisir ce qu'elles apportent comme articulation dans les actions et comme prise de recul pour capitaliser l'expérience. En quoi permettent-elles d'en tirer des leçons en termes d'objectifs, de moyens et de démarche pour se situer de façon toujours plus adaptée aux problèmes rencontrés ? Là encore les logiques relationnelles semblent plus miser sur des stratégies, des valeurs et des compétences reconnues implicitement. Elles semblent rarement donner lieu à des confrontations dans ce que pourraient être des séminaires d'analyse de pratique, de véritables recherches-action ou des productions écrites, bien qu'il nous semble y avoir des attentes fortes en la matière.

#### **4-5 La place relative de l'évaluation des résultats et des actions**

Dans la dynamique du projet, l'évaluation des résultats et de leurs effets reste pour nous une question. Le dispositif d'évaluation et la définition d'indicateurs de réussite du projet pour mesurer l'impact des actions sur le système et l'environnement est relativement imprécis. Le projet, au moins pour certaines activités, ne présente pas clairement les indicateurs :

Si pour O.B.B et pour la correspondance scolaire, il y a des indicateurs chiffrés, pour les autres actions, c'est plus difficile à mesurer. Si l'intérêt pour l'opération sourire au Bénin est lié à la qualité des résultats on peut faire l'hypothèse, aussi que c'est parce qu'ils sont facilement observables et mesurables chez les enfants et leur entourage qu'ils sont très mobilisants. Ces opérations sont caractéristiques du besoin, des acteurs des projets, d'avoir des retours sur les résultats, les effets et l'impact des actions menées. Dans ce sens, l'évaluation est au cœur du processus de motivation.

L'analyse au regard des critères de l'évaluation a déjà abordé la question de la masse critique pour mesurer l'ampleur du projet. En quoi les actions du projet sont-elles significatives à l'échelle des départements, du pays ?

Deux observations nous donnent des indicateurs de ces manques relatifs :

- La relation entre le projet (1996-1998) et le nouveau projet (2001-2003) n'a rien d'évident notamment ce qui a justifié les nouvelles activités (Arthyse, CDTS.) en articulation au premier projet. Nous ne remettons pas en cause l'intérêt des actions mais leur explicitation en terme de progression d'une démarche d'aide qui se développe sur de nombreuses années.

Sur le projet dans sa globalité les années 1998-1999, 1999-2000 semblent avoir été caractérisées par une période d'arrêt. Si des évaluations ont semblé-il conduit à cette pause, cela n'a pas été abordé explicitement dans nos échanges à l'exception de l'entretien avec Jacques Mallet en fin de mission. Sans doute aurions-nous eu des réponses, si nous avions posé la question, mais spontanément cela n'a pas été évoqué.

Nous y voyons un signe de la difficulté du projet à analyser son cheminement. Derrière cet indicateur c'est l'importance et la place réelle que chacun donne au travail d'évaluation ? Il serait intéressant d'en savoir plus sur les représentations de chacun des finalités de l'évaluation, des méthodes, outils et compétences pour la conduire. Cela permettrait de

comprendre comment a été élaboré le nouveau projet et quelle est la nature du lien entre les deux époques et les activités ? Certaines activités et associations disparaissent et d'autres perdurent ? Là encore, il n'est pas facile de l'extérieur, d'entendre sur quoi se sont fondés les choix dans l'organisation CAEB au-delà de l'intérêt de chaque sous-projet en tant que tel.

Si la pérennisation est au cœur du projet, et pose la question de la durabilité des acquis et de la modification des pratiques, alors l'évaluation s'avère indispensable. Elle permet à ceux qui investissent, de comprendre les orientations, le pourquoi des changements et des ruptures.

A ce titre, s'il est intéressant de rappeler que les termes de référence plaçaient, au cœur de l'évaluation, la problématique de mutualisation et de capitalisation, au démarrage, il nous a semblé, du côté de S.L., que l'évaluation était plus vécue comme une obligation un peu formelle qu'une occasion privilégiée pour s'arrêter.

La proposition d'Emanence pour l'évaluation est aussi un indicateur de la place de l'évaluation dans les pratiques du CAEB, mais aussi de S.L. : si tous les acteurs rencontrés ont manifesté de l'intérêt pour la démarche, notre document (proposition de réponse à l'appel d'offres) n'a pas été l'objet, à notre connaissance, de débats sur ce qui pouvait être attendu de l'évaluation. C'est sans doute regrettable dans la mesure où c'était une occasion de mobiliser au démarrage un processus de réflexion collective. Trop souvent, et dans différentes organisations, l'évaluation est vécue comme une formalité administrative, une sanction, ou encore une mode participative.

#### **4-6 L'organisation et l'appui institutionnel du CAEB**

Sans faire une analyse exhaustive de l'organisation du CAEB, car ce n'était pas l'objet de la mission, certains points nous sont apparus significatifs pour comprendre la dynamique du projet ces dernières années et pour saisir les enjeux à venir.

##### LE MANAGEMENT INTERNE

Avec la personnalité de feu Sébastien Agboton, décédé il y a maintenant un an, président mais aussi directeur du CAEB, la structure CAEB semblait vivre sur un mode charismatique. Dans ce type de structure au sens où la définit Eugène Enriquez<sup>8</sup> chaque individu est relié étroitement à son chef par des liens de dépendance formelle et surtout affective, par un véritable système culturel régi par différentes règles du chef charismatique au sens de Weber. L'autorité tirait sa légitimité du caractère exemplaire de la personnalité du président. Même si Paul Loko qui était le second du président depuis des années a été en partie préparé à cette succession, la situation du CAEB est radicalement différente aujourd'hui. Différents éléments de management doivent être pris en compte :

- Les logiques de pouvoir (héritées du passé et par définition implicites) doivent donner lieu à un travail d'explicitation en termes de place, rôles et compétences. La structure doit miser à notre avis sur une clarification de "ce qui fait autorité" dans le projet du CAEB et ensuite de "qui fait autorité". Il s'agit de donner à expliciter vis-à-vis de l'intérieur et de l'extérieur ses finalités, ses objectifs et son organisation. En ce sens elle

---

<sup>8</sup>Eugène Enriquez : Structure d'organisation et pratique de l'évaluation dans l'entreprise : connexions n°19

n'échappe pas à la problématique du management dans n'importe quelle entreprise.

- La gestion explicite des ressources humaines en termes de statut, de valorisation du facteur humain, de formation doit être à moyen et long terme source de motivation pour ceux qui souhaitent investir dans le projet. L'identité du CAEB c'est aussi la compréhension que l'atteinte des objectifs, et la créativité nécessaire pour trouver de nouvelles réponses aux attentes, passent par la gestion du facteur humain. Si c'est le rôle du directeur exécutif, il a besoin du soutien de l'ensemble de l'équipe et du conseil d'administration.
- Les ressources financières : Dans le budget prévisionnel global (programme triennal septembre 2000 - juin 2003), et d'après des chiffres repris par le SCAC de Cotonou, la part réservée aux études, à l'expertise du Nord et aux personnels expatriés (605.025FRF, soit environ 20 % du programme) est relativement importante, à mettre en relation avec les 346.292FRF de rémunération du personnel local (10 % du programme) et les 615.630FRF dévolus aux actions de formation proprement dites. L'apport propre du CAEB à la réalisation du programme, estimé dans les tableaux des ressources prévisionnelles, est de 16 400FRF (sur un total de 3 550 799 FRF). Derrière ces chiffres c'est la question des ressources endogènes investies dans la réalisation du programme et de leur faiblesse relative, qui est posée. Du côté du S.C.A.C. de Cotonou, c'est une préoccupation.
- La question de la délégation financière pour les acteurs du projet est aussi un choix de management et de responsabilisation sur les actions. Il semble que cet enjeu de délégation ait été l'objet du retrait des artistes de Cotonou dans le projet Arthyse.

### Les CFA

Les six Centres de Formation et d'Animation (CFA) sont des outils privilégiés et constituent les antennes et les lieux privilégiés des activités départementales de la décentralisation. La gestion financière quotidienne de la structure, siège et départements misent sur le développement des CFA et sur les coûts des différentes prestations qui sont établis en fonction des catégories de public (jeunes en chantier, adultes en mission, touristes...). Le CAEB qui a son siège à Porto Novo devra, d'autre part, évoluer de plus en plus dans un système de décentralisation administrative, que nous avons évoqué précédemment, où les capacités d'autofinancement de l'école béninoise pourront être appréciables.

Les visites durant la mission nous ont conduit à rencontrer les CFA de Porto-Novo, Abomey, Parakou et Cotonou. Pour chacun nous avons eu différentes impressions liées à la présence d'enfants (qui dépendait du jour et de l'heure de notre arrivée), de la qualité des réunions de travail organisées et des informations que nous avons pu obtenir. Nous avons fortement apprécié la qualité des échanges à Parakou et aussi le travail réalisé à Abomey et Porto-Novo. Par contre à Cotonou, le centre ne semble pas avoir encore répondu aux

espérances et est encore peu dynamique. A Lokossa il nous a été difficile de savoir ce qui s'y passe. Sur Natitingou nous n'avons pas d'informations. Si ce sont des outils privilégiés, nous avons le sentiment partagé par beaucoup, semble-t-il, qu'ils sont encore sous exploités. D'ailleurs les délégations et les centres de formation ne sont pas encore rentables (bilan financier du CAEB 2000).

A partir du rapport d'activité 2000 du CAEB il semble évident que le CFA de Parakou est le plus dynamique et les activités y sont multiples :

Dans le domaine scolaire : bibliothèque, éducation en milieu scolaire, formation.

Les activités périscolaires/correspondance scolaire, club de lecture, club de contes, de théâtre et de musique et les clubs sportifs...

Domaine d'initiation aux activités de développement socio-économique : apiculture, chantiers de jeunes, hébergement.

A Cotonou, on dénombre très peu d'activités périscolaires, les activités semblent limitées à des séjours de jeunes étrangers et des locations de salle. Dans le rapport d'activités, et concernant la description des actions, 3 pages sont consacrées à Abomey, 1,5 page à Lokossa, 6 pages à Parakou et 0,5 page à Cotonou. Cela nous semble révélateur de ce qui précède.

Il nous semblerait très intéressant de faire une étude sur le vécu, les attentes des bénéficiaires (notamment les enfants et les parents) sur les CFA et leur place par rapport à d'autres structures pour les jeunes. Dans le cadre du temps de la mission, nous en restons à des appréciations parfois diffuses.

### LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU CAEB

Dans la définition des statuts de l'association CAEB, c'est le rôle du conseil et du bureau de définir les orientations générales. Les 9, 10, 11 Août 2000, le Conseil d'Administration du CAEB s'est réuni pour amender les statuts et le règlement intérieur. La création d'une direction exécutive et d'un nouvel organigramme au CAEB témoignent d'une volonté de clarifier l'organisation.

La situation actuelle où le vice-président exerce l'intérim nous semble vécue, aujourd'hui, comme une période d'observation dans l'attente des futures élections, prévues en Août 2003. Mais le temps du calendrier de renouvellement des instances peut être un moment privilégié pour mobiliser le tissu associatif local. Les questions, actuellement posées au CAEB, et auxquelles souhaite participer ce rapport, pourraient faire l'objet d'une démarche de consultation des acteurs de terrain pour mobiliser et répondre aux enjeux à venir. L'objectif, pour exemple, "de proposer à l'école une participation à la définition des politiques d'éducation" nous semble d'autant plus ambitieux qu'il n'a pas été réalisé au moment capital de la conception de la réforme des programmes. Cet objectif implique que le positionnement et l'intervention du CAEB en appui au MEPS soient plus franchement légitimés. L'identité du CAEB passe par des choix stratégiques et la clarification de ce vers quoi il veut tendre et comment. C'est au CAEB et à ses partenaires d'imaginer de mettre à profit la préparation des futures élections.

## L'APPUI INSTITUTIONNEL

En Afrique, de manière générale l'appel à des ONG pour aider au développement est justifié par la lourdeur, souvent bureaucratique, des administrations centrales. C'est un réel enjeu pour les ONG d'apporter de la réactivité en proposant des réponses efficaces aux besoins. L'identification des besoins, dans le cadre d'un appui institutionnel du projet ne peut faire l'économie d'une définition partagée de ce que chacun entend par "appui institutionnel".

- L'articulation entre les actions du CAEB et la politique du MEPS n'est pas sans ambiguïté : à ce propos, la situation gênante créée lors de l'Opération Bouquins du Bénin par l'avènement de la réforme est révélatrice d'une faible implication du CAEB et de ses responsables dans la détermination des options majeures à l'intérieur du système éducatif. C'est là une découverte d'autant plus surprenante que les responsables du secteur de l'Enseignement Primaire, à quelques niveaux qu'ils se situent dans l'Institution, reconnaissent à l'ONG que dirige M. Paul LOKO, ainsi qu'à ses responsables, un rôle déterminant dans la réalisation des objectifs de l'Etat béninois en matière d'éducation de base. Il est vrai que les autorités ont promis de lever les contraintes qui limitent l'impact de l'Opération Bouquins du Bénin mais, au-delà de cette mesure, c'est tout le problème du positionnement du CAEB, à côté de l'Etat, par rapport au gigantesque chantier de l'Education pour tous, qui se trouve posé. De la manière d'y apporter une réponse efficace et durable dépendront l'extension, l'efficacité et l'efficience de l'appui de cet organisme qui jouit d'un réel prestige et d'une grande confiance chez les enseignants que nous avons rencontrés.
- Le CAEB, en tant qu'association fonctionnelle est confronté à la réflexion sur son organisation interne dans la mesure où celle-ci ne doit pas être une lourdeur ou une contrainte à la prise de responsabilité pour participer à l'autonomisation des acteurs de base.

Sans s'immiscer dans les choix et décisions qui sont de la responsabilité des partenaires Béninois, les partenaires extérieurs, et tout ce qui peut aider en termes de conseil et de démarche pour rendre plus aisée l'atteinte des objectifs généraux du projet (p.26), doivent participer à l'appui institutionnel.

## 4-7 Les questions identitaires

### LE CAEB EST CONNU ET RECONNU

Même si les questions d'identité doivent être l'objet de préoccupations aujourd'hui, pour amorcer le tournant nécessaire, il n'en demeure pas moins que la structure bénéficie d'une bonne image dans le pays. Différents faits en attestent :

- Créé en 1967 le Conseil des Activités Educatives du Bénin bénéficie de l'agrément des pouvoirs publics béninois dans différents domaines :

- L'éducation à l'école et autour de l'école
- Le secteur des loisirs, en particulier pour les plus démunis
- Le secteur du développement, avec notamment le soutien aux groupes villageois de femmes
- L'éducation aux droits de l'homme et aux droits de l'enfant.

- L'Education Nationale manifeste sa reconnaissance au CAEB par :

- La mise à disposition de personnels : à partir de 1975, le M.E.N. a mis à disposition du CAEB des enseignants sur le plan départemental et sur le plan national. La plupart sont jeunes retraités, anciens directeurs ou directrices d'école et responsables d'unité pédagogique et/ou conseillers pédagogiques. À raison d'un enseignant par département, ils évoluent sous la responsabilité du chargé de l'éducation de l'association. Ce dernier est une personnalité de l'éducation nationale, ancien directeur général du ministère des Enseignements maternel et de base et en fin de carrière Directeur Adjoint du Cabinet du Ministre.
- La sollicitation de l'ONG à participer aux différentes structures du ministère chargées de la définition des politiques de l'éducation et de l'amélioration de la qualité de l'enseignement à savoir :
  - États généraux de l'éducation
  - Commission nationale béninoise pour l'UNESCO
  - Comité national du réseau pour la promotion de la scolarisation des filles
  - Réseau des ONG de d'éducation de base (RONGEB-BENIN)
- La délégation de missions
- La place occupée par le CAEB dans le Groupe National de Travail pour l'Education Non Formelle (GNTENF-BENIN)
- L'investissement de l'association dans le plan d'action E.P.T où le CAEB assume un leadership reconnu par l'Etat.

Le Ministre des enseignements primaire et secondaire que nous avons rencontré en fin de mission a tenu à souligner la place prépondérante qu'a tenue le CAEB dans la création d'un forum national E.P.T. et le rôle qu'il joue dans l'organisation du cadre de concertation des O.N.G. d'éducation. Actuellement, c'est d'ailleurs le chef du département éducatif du CAEB qui va jouer le rôle de coordinateur national des groupes de travail mis en place à la suite du forum, ce qui constitue un indicateur fort du statut du CAEB par rapport à l'avenir de l'Education Pour Tous au Bénin.

- Quant à la reconnaissance du CAEB au niveau international, elle se manifeste au travers :

- Les échanges internationaux, depuis des années, avec les associations françaises œuvrant dans le domaine de l'éducation
- La sollicitation par des organismes internationaux, tel le HCR, l'UNESCO ou l'UNICEF, pour des interventions directes ou pour des expertises
- La participation du CAEB aux travaux préparatoires du forum Mondial de l'Education à Jontien (90) et à Dakar (2000).

## UNE OMBRE AU TABLEAU : LE CAS DE L'ATELIER DE MÉCANIQUE GÉNÉRALE

À l'origine en 1992 on trouve des échanges entre le GREF et le CAEB, à travers la conjugaison de deux désirs notamment de Sébastien Agboton et de Roger Marchand (tous les deux décédés aujourd'hui), pour ouvrir un atelier de formation d'artisans. Après différentes étapes, au cours des années, pour recentrer le projet, obtenir des cofinancements et le don des machines au GREF par les collectivités territoriales, une demande de subvention par le CAEB avec l'aide du GREF a été faite en 1998, pour la création d'un centre de formation et de production dit centre des métiers de mécanique générale et de soudure. Ce centre devait assurer des formations pour le perfectionnement des artisans, des formations complémentaires à leurs apprentis, une formation complète aux apprentis du centre, des compléments de formation aux élèves du Lycée technique de Porto-Novo et des prestations de service pour assurer l'autonomie financière du Centre.

Notre propos n'est pas de reprendre ici l'historique, la multiplicité des courriers et des points de vue de chacun, d'autant plus que cette action ne rentre pas dans le projet que nous évaluons, mais cet événement nous semble indicatif de la nécessité de s'imposer certaines exigences :

- L'importance dans les actions d'atteindre l'autonomie financière et de trouver des ressources au projet
- La place prépondérante des bénéficiaires dans le projet. Dans le cas de l'atelier, il semble que les artisans, n'étant pas associé à la gestion et à la direction de l'atelier l'ont perçu comme un outil de concurrence
- Le désaccord sur la création d'un comité de gestion et notamment sa composition traduit, semble-t-il, des tensions sur les finalités du projet, sa gestion, et peut être aussi, comme évoqué au SCAC, la difficulté des cultures (CAEB-GREF) à se situer sur le champ de l'économique.

Cet évènement a été et reste, notamment pour certains acteurs du GREF, très douloureux et vécu comme une volonté d'appropriation des moyens du projet au détriment des finalités du projet. Mais du côté du CAEB, on estime aussi que le GREF n'a pas joué son rôle. Les tentatives d'explication, de négociation n'ont pas suffi, et, aujourd'hui encore, il reste des séquelles. L'avenir de collaborations partenariales est de toute évidence du côté de la non-reproduction de ce genre d'évènement. La situation qui a donné lieu à la clôture du projet a créé de la suspicion du côté français et c'est un véritable enjeu pour le CAEB que d'assurer des garanties sur ses objectifs et sa gestion. Il n'y a aucun intérêt pour le CAEB à refuser de se remettre en cause afin de dépasser la situation actuelle bien au contraire. On pourrait sans doute en dire autant pour le GREF. Cette situation, qui reste encore passionnelle, serait pour

les différents partenaires, un bon objet d'analyse pour définir les notions de partenariat et d'appui institutionnel.

### L'IDENTITÉ DU CAEB

Le CAEB jouissait d'une image plutôt positive faite de sérieux, de compétence et d'implantation historique dans le pays. Mais cette image a évolué, notamment auprès du GREF, suite au conflit sur l'atelier mécanique mais aussi en ce qui concerne la conception de la maison d'accueil et d'écoute à Porto Novo. D'une manière plus générale c'est la question de son rôle qui est posée en tant que structure intermédiaire entre les bailleurs et les bénéficiaires. Ces problèmes ont rejailli sur l'environnement notamment sur l'image du CAEB au SCAC qui, aujourd'hui, est en attente d'avoir des éléments tangibles sur les compétences du CAEB. Au-delà de l'identité historique liée aux différentes associations qui le composent, des valeurs de chacune et de leurs champs d'intervention respectifs le contexte est nouveau : de plus en plus d'ONG dans le champ de l'éducation et face à cette situation, les bailleurs demandent aussi de plus en plus de professionnalisme dans l'action et la gestion. Le citoyen Béninois lui aussi évolue dans ses habitudes et les jeunes (d'après des échanges que nous avons eu) sont demandeurs de plus de transparence dans la vie publique béninoise. L'enjeu est de développer une identité faite de valeurs de solidarité, mais aussi de compétence, d'exigence et d'autonomie de gestion. Or, les difficultés de l'association, pour se suffire à elle-même, sur le plan financier, risquent de lui faire accepter toutes sortes de projets et de courir le risque de reproduire ce sentiment d'éparpillement dont nous avons parlé. Il lui faut gérer la complexité de ces différents besoins et sans y perdre son âme.

### "SOLIDARITÉ" LAÏQUE

La solidarité c'est d'abord une cohésion interne ou une dépendance réciproque. L'abus du mot risque de lui faire perdre toute signification rigoureuse : "à parler de solidarité à tout bout de champ nos politiques, nos belles âmes la vident de tout contenu"<sup>9</sup>. La solidarité a la caractéristique que ce qu'on fait à l'un des partenaires agit aussi inévitablement sur l'autre, ce que l'un fait engage également le second.

Dans le cadre des relations CAEB/Solidarité Laïque, les questions posées au CAEB rejaillissent inévitablement sur Solidarité Laïque. C'est la même chose sur les relations GREF/CAEB, GREF/Solidarité Laïque. La situation de la rupture des relations CAEB/GREF évoque de façon plus large les spécificités du GREF et de Solidarité Laïque dans l'intervention sur le champ éducatif au Bénin ? Si nous disposons avec intérêt des précisions de S.L. (courrier du 6/10/00 de Michèle Raffi à la MCNG) sur les différences de nature dans les actions, les lieux, les cibles et modalités d'intervention, nous ne sommes pas en mesure, dans les limites de notre travail, d'en distinguer les enjeux et effets.

---

<sup>9</sup> André Comte-Sponville : Dictionnaire philosophique PUF 2001

Par ailleurs l'histoire commune entre GREF et SL mais aussi avec le CAEB, leur intervention dans un même champ pose évidemment la question de leur collaboration et de leur solidarité ? La complémentarité et l'articulation entre les différents projets posent question : projets GREF/CAEB (cf.historique), la première tranche du projet CAEB/SL avec les différents partenaires français dont le GREF, la 2ème tranche sans le GREF et un projet, du GREF seul <sup>10</sup>.

#### **4-8 Un partenariat S.L./CAEB très relationnel**

L'objectif général du projet qui sous tend l'action du CNSL est de donner aux différents partenaires les moyens de leur autonomie à moyen terme en contribuant à :

- Renforcer leur capacité d'intervention
- Améliorer l'efficacité de leur action
- Établir un partenariat équitable entre organisations.

Il se dégage de ces objectifs généraux que la notion d'appui institutionnel y est centrale mais il serait utile de savoir ce que chacun entend par les trois propositions qui précèdent. Si chacune des actions que nous avons commentées précédemment est à chaque fois une forme d'appui, la colonne vertébrale de l'appui nous semble moins visible : si la distribution de livres (OBB) est quantifiable, si l'organisation de formations ou de clubs sont des activités connues, les notions de renforcement, d'efficacité, de partenariat équitable sont plus floues.

L'appui à la structure ne peut se satisfaire d'une succession d'actions aux portées plus ou moins limitées, il nécessite de situer ces actions dans le contexte général de la structure. L'aide prendra d'autant plus de sens qu'elle sera critique pour permettre de réfléchir avec le partenaire sur ses valeurs, ses objectifs et ses démarches afin de saisir ce dont il a le plus besoin. Resteront ensuite à mobiliser les compétences pour y répondre.

##### *Le mode de partenariat actuel*

La mobilisation militante de bénévoles donne du sens à la notion d'acteur du développement. Au-delà des personnels permanents, l'association CAEB développe son réseau d'élus sur les différents départements et cela fait partie de sa force. Si la relation bénévole/salarié n'est jamais évidente, tous partagent semble-t-il les mêmes désirs de développer le système éducatif Béninois.

Quelles que soient leurs places dans le système, et qu'ils soient Béninois ou Français, on ressent des volontés réelles de résoudre les problèmes de l'injustice (face aux enjeux de l'éducation pour tous) et de réagir à l'exclusion quelle qu'elle soit. C'est dans ce désir profond qu'on trouve les ressources pour construire des réponses toujours plus adaptées mais, sans doute aussi, les frictions inévitables, expression d'un fort degré d'autonomie de chacun des partenaires.

---

<sup>10</sup> Partenariat éducatif GREF (Bénin). Education au développement : les centres ressources. Projet sur trois ans (1998-1999-2000) d'un montant de 3.430.000 FF dont 1.500.000 F du Ministère.

Cependant, le partenariat S.L./CAEB, et nous englobons les différents partenaires de S.L., semble en partie la reproduction de ce qui est vécu en interne au CAEB : il s'apparente à un fonctionnement plus relationnel que structurel à savoir qu'il est fortement basé sur la personnalité des personnes, sur des affinités, des réseaux, des connivences. S'il n'est pas question de nier ces différentes dimensions de la relation humaine, notre rôle est néanmoins d'alerter sur les risques que comportent des relations sur ce seul mode.

Aujourd'hui le partenariat est aussi une notion utilisée dans de nombreuses problématiques organisationnelles. Or, bien souvent, il risque de rester idéologique s'il ne s'accompagne pas d'une analyse fine de ses implications sur le terrain. Être partenaire c'est effectivement partager des informations et des actions, avoir des intérêts communs mais aussi reconnaître, chez chacun, des zones d'autonomie. Reconnaître l'autre comme partenaire, cela implique de construire des relations structurées, de définir des conditions, des rôles et la place réelle de chacun en termes économique, culturel et politique.

Dans les relations Nord-Sud, les acteurs des projets, reconnaissent des différences culturelles, mais plus rarement elles font l'objet d'un véritable travail d'analyse. Au Bénin, les croyances, les valeurs, les modèles, les contraintes sont bien différents des nôtres et leurs places dans un projet d'appui est sans doute ce qui est le plus difficile à comprendre. Et pourtant cette compréhension est indispensable car on ne peut pas imaginer participer à des problématiques de changement d'un système, sans connaître et agir sur les réalités vécues, les attitudes et habitudes.

À ce titre, la question de l'argent des projets est essentielle. C'est souvent elle, en partie, qui détermine les places respectives dans le partenariat. Les niveaux de ressources sont partagés de façon inégale et si l'un dispose d'argent pour investir, l'autre est tributaire des aides extérieures. Si d'une part les membres du CAEB sont conscients de cette situation et qu'ils réfléchissent sur les moyens de développer leur autonomie financière, rien, d'autre part, n'est d'emblée évident quant à la maîtrise de cette contrainte. Le rapport à l'argent est d'autant plus difficile qu'il faut gérer des logiques collectives sachant que chacun est souvent, d'abord, mobilisé par ses intérêts personnels.

Ce conflit entre projet personnel et projet collectif a besoin du secours d'une négociation reposant sur le principe du "Gagnant/gagnant" pour se résoudre dans le sens de l'intérêt général bien compris.

## **5. PISTES D' ACTIONS**

### **5-1 La ré-appropriation des résultats :**

D'une manière générale, la continuité du projet (prévu jusqu'en 2003) est liée à la capacité des acteurs du projet (CAEB et membres de S.L.) à s'approprier les éléments d'analyse que nous avons proposés pour mener à bien les évolutions nécessaires. Souvent il nous semble bien schématique de déconnecter analyse et action. Nous pensons que l'appropriation des analyses peut être aussi une nouvelle façon de poser les problèmes et donc, par conséquence, une nouvelle façon d'agir.

### **5-2 Répondre aux nouveaux enjeux et aux attentes :**

L'évolution des réalités internationales et notamment la montée en puissance des sociétés civiles qui contribuent aux enjeux internationaux est, aujourd'hui, une réalité. Cette évolution n'est pas sans tensions entre le "moins d'Etat, mieux d'Etat" caractéristique de relations à la fois complémentaires mais aussi symétriques entre les associations et l'Etat. Tour à tour adversaires et partenaires les associations et les pouvoirs publics sont ambivalents : chacun se retrouve lorsqu'il y a des objectifs et des fonds communs mais aussi chacun semble défensif lorsqu'il y a des risques d'emprise sur leur liberté d'action respective. L'état de fait, aujourd'hui, de ces relations entre l'Etat et les associations, et même si elles s'établissent dans des contextes différents (au Bénin et en France), demande de construire un réel partenariat fondé sur un apprentissage réciproque.

Les partenaires extérieurs soulignent leur besoin de mieux connaître le CAEB aujourd'hui. Ils attendent de savoir quelles sont ses compétences, ses projets et quels signes cette association peut donner sur ses capacités à être un partenaire de confiance. Même si ces attentes sont parfois ambiguës (quand on estime leur avoir donné l'information), il n'en reste pas moins qu'elles sont une réalité, dans la mesure où elles nous ont été exprimées, qui mérite d'être traitée.

#### Du côté Français :

Les attentes du SCAC sont nombreuses, étant donné la multiplicité des demandes de partenariat pour réaliser des projets. Or si le CAEB pourrait être un partenaire privilégié, il n'en est pas pour autant suffisamment identifié aujourd'hui dans son champ d'intervention et dans sa gestion. Toute réalisation d'actions est soumise à l'examen préalable de la partie française qui évalue les propositions en fonction de critères bien définis. Dans l'analyse du projet CAEB/S.L., il semble, qu'à certains moments, le déficit d'information sur la mise en œuvre des actions, et les questions qui lui sont inhérentes, ait joué en sa défaveur. Le problème rencontré dans le partenariat GREF/CAEB pour la mise en place de l'atelier mécanique en est un parfait exemple. Pour le CAEB et S.L., le S.C.A.C. doit être un interlocuteur important dans la mesure où il est le principal partenaire des projets et qu'il participe financièrement à leur mise en œuvre.

## Du côté Béninois :

Sur le terrain, comme nous l'avons noté plus haut, les interlocuteurs du MEPS connaissent le CAEB et lui font confiance. Ils en attendent des éléments d'information et de capitalisation sur les actions menées. Paradoxalement, là aussi, les Autorités de l'Education nationale ont récemment opéré des choix qui les ont conduit à privilégier une autre ONG et un autre partenaire en lieu et place du couple CAEB/SL. Même si le Directeur de la Programmation et de la Prospective et le Ministre des Enseignements Primaire et Secondaire insistent sur la qualité du travail du CAEB et sur la place particulière qu'on souhaite lui accorder, et le voir prendre sur ce point, ce dernier n'a pas, pour autant, été positionné comme partenaire privilégié dans le cadre de la conception et de l'accompagnement de la réforme en cours. Ce constat, même s'il est révélateur d'une attitude ambivalente, reste un indicateur du travail qu'il reste à faire.

### **5-3 Vers un projet du CAEB :**

Le CAEB se trouve à un tournant face à son passé, à l'expression de nouvelles attentes de différents partenaires et de la société civile. Sur le terrain éducatif, les besoins sont encore immenses et la structure CAEB ne peut plus se satisfaire de vivre sur ces acquis. On attend d'elle un renforcement de son identité, de son professionnalisme pour être un opérateur incontournable et innovant. Différents axes nous semblent pouvoir être proposés :

- *Construire une vision politique et systémique pour permettre une lisibilité et une cohérence de l'appui développé ;*
- *Revoir les ambitions à la baisse afin de se centrer sur des domaines où l'expertise de l'ONG fait, ou pourrait faire, autorité : en termes d'actions innovantes le champ, des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication au service de l'éducation, pourrait être exploré ;*
- *Donner aux actions une envergure suffisamment importante pour garantir plus d'efficacité et d'efficience (aller au-delà des "opérations") ;*
- *Contribuer à l'éducation (ou ré-éducation) des parents d'élèves et œuvrer à construire le consensus autour des défis éducationnels au Bénin.*
- *Afin de garantir plus de cohérence externe au profit de tout le système éducatif, sortir de la logique de concurrence actuellement vécue pour promouvoir, avec les autres ONG d'éducation, un partenariat porteur de complémentarité ; le leadership du CAEB n'en serait que plus reconnu ;*
- *Exploiter l'ouverture et le partenariat international du CAEB pour articuler l'école béninoise au mouvement mondial de développement de l'Education et de la Formation.*

C'est face au défi de construire un véritable projet d'entreprise que se trouve confronté le CAEB. Nous employons la notion de projet d'entreprise au sens générique, conscients qu'elle doit s'appliquer à une structure associative qui a ses caractéristiques propres. Les modalités sont à définir, mais il nous semble qu'elles doivent, dès le départ, mobiliser les acteurs pour que les changements soient efficaces et pérennes. La démarche de dynamisation doit miser sur des résultats mais aussi sur les effets attendus :

- Dans un premier temps, il nous semblerait important que, suite à notre travail, il y ait une phase d'approfondissement de l'analyse avec les acteurs concernés.

- Des propositions d'action devront suivre cette analyse pour :

- **Clarifier les orientations de l'association et de ses objectifs**
- **Développer le management interne** : à savoir se doter d'une gestion des ressources humaines apte à peser sur les orientations, à accompagner et à appuyer la réforme du système éducatif.

A notre avis, la réflexion doit porter sur :

- La politique de management globale
- L'explicitation des rôles et des attentes de rôles
- La communication interne
- La construction de groupes de travail : formation, analyse de pratique, recherche-action...
- Un plan de recrutement et de développement des capacités techniques des acteurs du CAEB

La nécessité de prévoir des postes budgétaires, pour recruter des agents (jeunes) compétents et en complément des tâches effectuées par les retraités.

- Développer le management externe par :

La connaissance toujours plus approfondie de la vie associative au Bénin et notamment des sources de financement des organisations nationales et étrangères.

Avoir de l'information sur l'action de l'USAID et des autres ONG (IFESH, WORLD EDUCATION...) qui interviennent sur le champ éducatif et qui ont des budgets importants

- L'approfondissement des attentes et besoins des partenaires institutionnels et associatifs (notamment dans le cadre de EPT)
- La communication sur les actions actuelles du CAEB (à ce propos il convient de développer la participation aux instances nationales et internationales).

## **5-4 Une coordination et une contractualisation plus forte des relations S.L./CCAEB**

C'est dans ce cadre que les différents acteurs de Solidarité Laïque doivent faire de l'appui institutionnel en privilégiant un regard transversal sur le système, en multipliant les regards croisés entre professionnels intervenant sur des champs différents mais nécessairement complémentaires. Le rôle de coordinateur de S.L. est de favoriser les conditions de cette nécessaire mise en commun des ressources pour produire des actions efficaces et pertinentes. Mais ce serait sans doute illusoire de penser qu'il suffit d'en prendre conscience pour que cela se réalise. Élaborer une démarche interdisciplinaire est difficile car les habitudes et les résistances sont nombreuses. La référence à notre système scolaire en est une bonne illustration même si on peut percevoir ici ou là quelques évolutions. Travailler dans le contexte de l'aide au développement demande par surcroît des capacités fortes à travailler avec les différences culturelles et à penser l'action pas seulement en termes

pédagogiques mais aussi stratégiques : l'intervenant en coopération est au cœur de problématiques de changement, de transfert de compétences et d'appropriation par les bénéficiaires.

Les questions autour des dispositifs d'intervention pour favoriser l'émergence de processus sont des gardes fous contre la reproduction de modèles ou d'attitudes vécus, parfois, comme néo-colonialistes. Les exigences de S.L. sur la constitution de son réseau de partenaires, sur les compétences des personnes qui interviennent sur le terrain sont un des facteurs de la réussite du partenariat.

D'une façon plus concrète Solidarité Laïque est confrontée à différents objectifs :

- *Favoriser la ré-appropriation des résultats de l'évaluation par les différents acteurs impliqués*
- ***Expliciter sa conception politique, stratégique et méthodologique de l'appui institutionnel***
- *Renforcer les temps de confrontations des pratiques*
- *Trouver des moyens pour capitaliser les expériences*
- *Accompagner les évolutions par des formations*

Le niveau d'exigence réciproque des deux partenaires que sont S.L. et le CAEB doit se traduire par un souci constant d'explicitier et de contractualiser leurs relations, au-delà des connivences historiques. C'est là sans doute la meilleure façon de consolider les liens, d'être encore plus professionnel dans l'intervention et de répondre aux attentes extérieures, notamment aux institutions d'aide au développement.

## **5-5 Un soutien plus marqué du MAE**

Par contre s'il s'avère légitime d'attendre du SCAC qu'il assure la cohérence des actions de partenariat français sur le territoire Béninois, force est de constater que, de son côté, lui aussi, semble pris dans l'action au point de ne pas avoir le temps matériel d'y consacrer l'énergie et le recul qui seraient nécessaires. Pour un œil extérieur, il est aussi, difficile de comprendre les circuits d'échange et de décision entre la MAE, la MCNG, le bureau de la coopération éducative et le poste au Bénin. Les analyses semblent parfois un peu rapides. La qualité des partenariats est très dépendante des qualités du suivi et de l'investissement. La mise en place d'un dispositif d'évaluation, tout au long des projets et qui définit bien les rôles et responsabilités de chacun, est la meilleure garantie pour la pertinence de l'action et pour intégrer les nécessaires réajustements.

## **5-6 Un partenariat plus conséquent avec le gouvernement Béninois**

Pour autant qu'il soit encore convaincu des avantages que l'école pourrait tirer d'une bonne implication du CAEB, l'Etat béninois, en général, et singulièrement, le MEPS, devrait adopter des mesures pratiques aptes à conférer un positionnement plus officiel et plus systématique à cette ONG. D'une certaine manière, il est difficilement compréhensible que cette organisation puisse assumer le leadership dans le pilotage du plan d'action béninois d'EPT, sans pour autant pouvoir contribuer à la réussite de la réforme en cours.

Plusieurs acteurs du système, à commencer par les Autorités, nous ont confié qu'ils seraient favorables à une délégation du "Plan d'action Manuels scolaires" au CAEB.

Par ailleurs, on admet sans peine que le développement de certains champs du Plan d'Action Réforme des Programmes (PARPE) ont réellement besoin de l'appui du CAEB qui capitalise une longue expérience dans des domaines comme :

- L'Éducation Scientifique et Technologique (champ d'application des CDTS) ;
- L'Éducation Sociale (champ d'application d'ARTHYSE et d'EPS/Citoyenneté) ;
- L'Éducation Artistique (champ d'application d'ARTHYSE) ;

Bien sûr une telle option de l'Etat appellerait, de sa part, d'apporter des moyens substantiels au CAEB pour travailler et se développer et de la part du CAEB, l'adoption de mesures tendant à garantir davantage de crédibilité et d'efficacité à son activité. Dans ce contexte, les pistes d'actions, proposées précédemment, tant pour le CAEB que pour ses partenaires, prendraient tout leur sens.

## 6. QUELQUES CONSIDÉRATIONS ÉVALUATIVES SUR L'EXÉCUTION DES TERMES DE RÉFÉRENCES DE L'ÉVALUATION

Suite au cahier des charges, nous pouvons succinctement évaluer les différents objectifs que nous avons proposés :

**1 recueil d'informations :** nous avons essayé de profiter au maximum du temps donné par l'évaluation pour le recueil. D'une manière générale, c'est une démarche que nous avons dû stimuler. Nous avons apprécié les échanges avec les acteurs tout au long de la mission. Nous sommes conscients des limites de l'exercice et regrettons de ne pas avoir pu rencontrer (faute de temps et de disponibilité), certains acteurs du projet. Les réunions d'étape et de restitution ont été des moments privilégiés pour les acteurs d'exprimer leurs points de vue.

**2 évaluer par composante et transversalement :** nous avons tenté d'y répondre en proposant un certain nombre de points de repères pour le développement du projet. Suite aux différentes restitutions (au Bénin et en France) nous avons intégré les remarques et suggestions qui nous semblaient utiles pour ce rapport.

**3 créer une dynamique d'évaluation :** nous sommes satisfaits des échanges individuels et collectifs sur le projet. Nous avons regretté que le feu vert pour la mission soit tardif par rapport à ce que le projet d'évaluation aurait pu nécessiter comme temps d'élaboration et d'entretiens préalables. Quant au dispositif d'évaluation, nous l'avons souhaité ouvert et la mission a bien répondu à la conception que nous en avons. La démarche proposée par le F3E nous semble propice aux allers et retours, entre les acteurs du projet et les experts, pour confronter les avis et essayer de favoriser des évolutions. A partir de cette évaluation, il y a matière, pour nous aussi, à capitaliser sur cette expérience.

**4 pistes d'action pour l'avenir :** Nous attendions la restitution provisoire pour entendre les remarques, affiner les analyses et saisir les propositions des acteurs qui vivent au quotidien le projet et celles des acteurs plus périphériques. La journée de restitution ainsi que les remarques envoyées par la suite ont surtout concerné l'analyse proposée. Nous souhaitons, maintenant, que les différents partenaires s'approprient les résultats et prennent les décisions qui leur semblent nécessaires.

En guise de conclusion, nous souhaitons que ce rapport serve à stimuler l'action, que les échanges et nos observations participent à nourrir la réflexion sur les questions du développement des partenariats au service du système éducatif béninois.

## **7. ANNEXES**

## **SIGLES**

AFVP	Association Française des Volontaires du Progrès
ARTHYSE	ART, Hygiène, Santé, Environnement
CAEB	Conseil des Activités Educatives du Bénin
CDTS	Club Découverte Technique et Scientifique
CEMEA	Centre d'Entraînement aux Méthodes d'Education Active
CFA	Centre de Formation et d'Animation
CNSL	Comité National de Solidarité Laïque
ECB	Ecole Communautaire de Bessey
EPS	Education Physique et Sportive
EPT	Education Pour Tous
ESI	Echange Solidarité Internationale
FICEMEA	Fédération Internationale des CEMEA
FOL 60	Fédération des Oeuvres Laïques de l'Oise
GRAF	Groupement des Educateurs Retraités sans Frontière
MAE	Ministère des Affaires Etrangères
MCNG	Mission de Coopération Non Gouvernementale
MEPS	Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire
OBB	Opération Bouquins du Bénin
RONGEB	Réseau des ONG d'Education de Base
SCAC	Service de Coopération et d'Action Culturelle
S.L.	Solidarité Laïque

## **Documents Consultés**

- Rapport d'exécution : soutien aux activités éducatives par l'éducation au développement dans les écoles francophones (1996-1999)
- Rapport d'exécution : éducation, environnement, développement, appui aux activités du CAEB (projet triennal 2000-2003)
- Rapport d'évaluation interne sur le programme d'appui du CAEB (1996-1999)
- Fiches sur Solidarité Laïque, la Ligue, les CEMEA
- Document sur la correspondance scolaire
- L'évaluation de l'Education Pour Tous en l'an 2000 : Bénin rapport final par MEPS
- Tableaux du Comité Economique Général de l'Education - Février 1999
- Manuel du formateur de l'éducation de base (par les ONG de l'éducation de base au Bénin) CAEB
- Rapport d'activités 1997 CAEB
- Programmes activités 1998 CAEB
- Rapport d'activités 1998
- Programme d'activités 1999
- Rapport d'activités 1999
- Programme d'activités 2000-2002
- Rapport d'activités 2002
- Programme d'activités 2000-2002
- Rapport d'évaluation interne CAEB/SL - période 1996-1999
- Rapport d'activités du projet Arthyse 2001
- Atelier de concertation des ONG intervenant dans le domaine de l'éducation pour la mise en place du forum national Education Pour Tous (EPT) 31 mai 2001
- Statuts du CAEB
- Règlement intérieur du CAEB

Au MAE, nous avons pu consulter l'ensemble des correspondances des différents années du projet.

## Références bibliographiques

- Eugène ENRIQUEZ : Pratiques d'évaluation dans les entreprises dans Connexions n°19 (E.P.I.)
- André COMTE SPONVILLE : Dictionnaire philosophique

*Et quelques livres qui nous semblent stimuler la réflexion :*

- Et si l'Afrique refusait le développement ?  
Axelle KABOU - L'Harmattan
- L'Etat-Entrepôt au Bénin  
John O.IGUE et BIOG-SOULE - Karthala
- Le viol de l'imaginaire  
Aminata TRAORE - Actes Sud
- Repenser l'aide en Afrique  
Nicolas VAN DE WALLE et  
Timothy A. JOHNSTON - Karthala

## PROGRAMME RÉALISÉ

- Dimanche 27 janvier Arrivée 20h à Cotonou  
Entretien avec Paul Loko
- Lundi 28 janvier - 8h - 13h : entretien avec Paul Loko (présentation des collaborateurs)  
Visite du CFA Porto Novo  
- Départ Cotonou : rencontre à l'ambassade 15h15 - 16h30  
- Rencontre à l'AFVP : 16h45 - 18h15  
- Aéroport (Malick Fall)
- Mardi 29 janvier - 8h30 - 10h45 : réunion avec l'équipe du CAEB  
- 10h45 : Départ Abomey  
- 15h30 - 18h30 : réunion CAEB (équipe) Abomey  
- 19h : entretien DDE
- Mercredi 30 janvier - 7h : départ Dassa  
- Visite de l'école KPINGVI  
- Visite de l'école de MAHU  
- Visite de l'école de LOULE  
- 14h : départ Parakou  
- 18h - 20h30 : réunion CAEB Parakou
- Jeudi 31 janvier - 7h : Visite du projet apiculture  
- Visite école SERO-KPERA à Parakou  
- 13h30 : visite de I.E.  
- 17h : départ Savé  
- Nuit Savé
- Vendredi 1<sup>er</sup> février - 7h : départ Bessek  
- 8 h : Bessey : visite de l'école communautaire  
- visite des clos d'enfants  
- 15h : départ Porto Novo
- Samedi 2 février - entretiens périphériques à Cotonou
- Lundi 4 février - 7h30 - 14h30 : visite de l'école OKE - OLA (directeurs du Groupe scolaire à POBE)

- 15h - 17h : entretiens avec Reine Costard (GREF)
- 17h - 18h30 : visite maison d'accueil et d'écoute d'Attaqué CAEB/GREF/AIMER

Mardi 5 février

- 8h - 11h : entretiens avec Paul Loko : restitution
- 10h - 11h30 : entretien avec Laurent Viard
- 11h30 - 12h30 : entretien avec un AT Thierry de Samie
- 15h30 : ambassade : Cotonou : Dominique Ferragne conseiller-adjoint de coopération et d'action culturelle.
- 17h : visite du CFA de Cotonou. Rencontre de l'équipe entretien avec IFESH

Mercredi 6 février

- 8h - 10h : entretien Paul Loko
- 10h - 12h : entretien
- 12h - 13h30 : entretien Joseph AHANHANZO-GLELE, Directeur de la D.P.P. (Direction de la Programmation et de la Prospective au Ministère des enseignements primaire et secondaire)
- 15h30 - 18h15 : restitution à l'équipe CAEB.

Jeudi 7 février

- 8h - 9 h : rendez-vous avec le ministre :
- 11h : Pot au CAEB
- 20h - 22h : rencontre avec Jacques Mallet à l'aéroport

Angers, 22 janvier 2002

Objet: Proposition de contribution à l'évaluation de l'appui institutionnel S.L/CAEB

Madame, Monsieur,

Dans le contexte des relations CAEB-SOLIDARITE LAÏQUE, je suis chargé de réaliser l'évaluation du projet d'appui au système éducatif béninois (1996-1999, 1<sup>ère</sup> tranche 2000-2003). Souhaitant que la démarche d'évaluation soit considérée comme un moment privilégié pour s'arrêter sur les actions et leurs effets, je suis intéressé pour entendre les acteurs, proches et périphériques, concernés par ce projet.

C'est dans ce cadre que j'aimerais vous entendre ou vous rencontrer. Ce qui ne se fera pas avant notre départ imminent au Bénin (du 27-01 au 8-02-2002) pourra se faire en cours et après la mission.

Voici différentes adresses afin que vous nous donniez, si vous le souhaitez, vos points de vue, questions, observations qui aideront à construire l'évaluation :

[Gerard.bosse@wanadoo.fr](mailto:Gerard.bosse@wanadoo.fr)

[Emanence@wanadoo.fr](mailto:Emanence@wanadoo.fr)

Fax : 02 41 88 94 35

Tel : 02 41 88 33 66

EMANENCE

Formation, Conseil, Etudes et Recherches  
en ressources humaines

28 rue Lenepveu 49100 ANGERS

Dans l'attente de vous entendre, veuillez accepter mes cordiales salutations.

Gérard BOSSÉ

**PERSONNES RENCONTRÉES**

SCAC	Monsieur Dominique FERRAGNE, Conseiller adjoint de coopération et d'action culturelle Monsieur Lionel VIGNACQ Monsieur Thierry de SAMIE, Assistant Technique
AFVP	Laurence MALAGANNE, Chargée de mission vie associative Karine PESCHARD Vincent LACLAU
GREF	Reine COSTARD
FOL 60	Laurent VIARD Gérard LOBRY
FICEMEA	Yvette POLY Albert VARIER
SOLIDARITE LAIQUE	Roland BIACHE Virginie RAMARSON Jacques MALLET
MAE	Jean-François LANTERI Valérie HUGUENIN
ÇA VOIR	Odile Ory

Equipe CAEB (PORTO NOVO)

- Paul LOKO, Directeur exécutif, coordonnateur projet CAEB/SL
- Honoré GNAOUI-DAVID, Vice-président, Formateur CDTS
- Parfait BANKOLE, Trésorier général
- Gilbert ZINSOU, membre du bureau national, coordonnateur pédagogique
- Dieudonné AHOUANSON, coordonnateur Projet ARTHYSE
- Moumouné BOUKARI, Chargé du département éducation au CAEB
- Théophile ADJAI, membre du bureau national, formateur CDTS
- Christophe AGBOTON, membre du bureau national, formateur CDTS
- Léonce ASSOGBA, formateur CDTS, coordonnateur activités CLSH
- Emile HOUANNOU, formateur CDTS
- Chantal HOUETO, bibliothécaire, clos d'enfants
- Jeanne HONVO, Assistante sociale, parrainage d'enfants, clos d'enfants
- Narcisse ASSOGBA, coordonnateur pédagogique OBB, clos d'enfants
- Euvise OTCHOUN, clos d'enfants
- Solange AGBOTON, membre du bureau national, clos d'enfants
- Grégoire HOUEDOUTO, clos d'enfants
- Hélène HOUEMAVO, action pédagogique OBB dans le Zou, chef centre adjoint CFA Abomey
- Bruno GANSA, inspecteur 1<sup>er</sup> degré, membre de l'équipe pédagogique du CAEB
- Norbert ATOHOUN, chargé du parrainage d'enfants
- Vincent LACLAU, AFVP-CTDS

#### Equipe CAEB (BORGOU)

- Albertine TAIWO, directrice E.P.P. - SERA - KPER
- Lucette Maria BOYER, Apicultrice
- Pierre Pie TOGNON, artiste projet ARTHYSE
- Zoukif GBADAMASSI, plasticien projet ARTHYSE
- Mariath ALLOU, Trésorière adjointe CAEB - secrétaire
- Pascal VODOUNOU, délégué du CAEB
- Nourou LAOUROU, animateur CDTS et biblio scolaire
- Ludovic Jean-Marie AHOUANSON, animateur CDTS

#### Equipe CAEB (ABOMEY)

- Thomas AGASSOUNOU, délégué départemental
- Karine PECHARD, volontaire
- Hélène HOUEMAVO
- M. Abdon ADINCI

#### Equipe CAEB (COTONOU)

#### Ministère des enseignements primaire et secondaire (MEPS)

- Joseph AHANHANZO-GLELE, directeur de Direction de Programmation et de la Prospective (D.P.P.)

<b>N° 132 Ev.</b>
<b>Date : Comité d'examen du 27.09.2001.</b>
<b>Instruction : 1<sup>er</sup> examen.</b>

- Monsieur le Ministre des enseignements Primaire et Secondaire : Jean OROU CHABI

Ecole de KPINGHI

- Charles TOUSSAINT, directeur

Circonscription scolaire

- Victor BOGNION

Ecole de MATTU

- Pierre DAJAN TOLENOU, directeur

Ecole de LOULE

- directeur

ECOLE DI SERO-KPERA

- Albertine TAIWO, directrice

I.E.

- Jean Damacene AHOVANGNIMON

Ecole OKE-OLA

- Emile KOSSOU, directeur

Responsables clos d'enfants (BESSEY)

**F3E**

Etude préalable
-----------------

<b>Titre : Evaluation du projet de soutien aux activités</b>
--

Evaluation
Etude transversale

**éducatives du Bénin par l'éducation au développement dans les écoles françaises**

**Pays : Bénin.**

<b>ORGANISMES DEMANDEURS Intervenants prévus</b>	<b>Comité National de Solidarité Laïque</b>  sélection en cours
--	---

<b>DEMANDE INITIALE Budget prévisionnel total Cofinancement demandé</b>	<b>190 355 FF.</b> <b>148 249 FF.</b> dont F3E sur fonds péréquation 15 000 FF (8%) et MAE 133 249 FF (70%) Solidarité Laïque 42 106 FF (22%) <i>Coût évaluation / coût projet : 16%</i>
---	---

**PRESENTATION DU PROJET A EVALUER**

**CONTEXTE**

Dans le prolongement d'un processus de transition démocratique entamé il y a une dizaine d'années, le Bénin est un pays qui a su favoriser et développer ces dernières années un partenariat entre collectivités territoriales et associations françaises et béninoises. (cf. les deux Commissions mixtes tenues au cours de cette période.)

De nombreuses " ONG " ont vu le jour, le plus souvent de taille modeste et dont l'influence dépasse rarement l'échelon local ou départemental. Plusieurs collectifs nationaux essaient cependant de fédérer ces associations. Le Conseil des Activités Éducatives du Bénin (CAEB), est une association ancienne. Elle mène des activités scolaires et post et péri-scolaires.

Le système éducatif béninois était fortement marqué par l'héritage colonial jusque dans les années 75/80. Les autorités ont défini de nouvelles orientations pour une " Ecole nouvelle " dans les années 80/85 afin de mieux intégrer l'école dans son environnement. Le CAEB, en tant que " mouvement complémentaire " a accompagné les évolutions et a parallèlement renforcé son action associative au sens actuel de la société civile.

L'école béninoise connaît encore de nombreuses difficultés (taux de scolarisation de 50%, classes très chargées, formation des enseignants insuffisantes...). Le rôle des associations éducatives complémentaires de l'école semble pouvoir se développer dans les années à venir au sein d'un mouvement associatif en plein développement (les ONG).

**DESCRIPTIF DU PROJET**

**Historique :**

A l'origine du projet on trouve le Conseil des Activités Éducatives du Bénin (CAEB), partenaire de plusieurs associations membres de Solidarité laïque, certaines depuis fort longtemps (les CEMEA, la Ligue de l'Enseignement et les FRANCAS), d'autres plus récemment (GREF/ESF). Le CAEB est l'émanation des trois associations béninoises qu'étaient les CEMEA, les FRANCAS et la Ligue de l'Enseignement du Dahomey, qui, au changement de régime en 1972, ont fusionné.

Le CAEB a maintenu ses relations avec les trois organisations françaises jusqu'à aujourd'hui. Cependant, celles-ci, membres dans un premier temps du Comité Laïque pour l'Education au Développement, collectif aujourd'hui intégré au sein du CNSL, ont, au fil du temps essayé de coordonner voire de mutualiser leurs actions.

Le CAEB a, parallèlement, développé des partenariats avec des organisations non membres de Solidarité Laïque. Cette diversité de partenariats s'est construite en toute connaissance de cause entre les différents acteurs.

Pour le projet objet de l'évaluation, deux associations membres de SL, le Groupement des Retraités Éducateurs Sans Frontières (GREF-ESF) et la Ligue de l'Enseignement (LFEEP/FOL 60) se sont unies pour mettre en œuvre ce que l'on pourrait appeler un Programme Concerté selon la nomenclature actuelle du MAE. Quelques bénévoles du CNSL sont également impliqués dans le projet. D'autres partenaires potentiels pourront intervenir (Médecins du Monde).

L'évaluation concernera la coordination dudit projet et l'ensemble des volets dans leurs aspects techniques et leurs effets opérationnels. Ce projet est caractérisé par sa relative " complexité " :

- De nombreux acteurs sont impliqués tant en France qu'au Bénin (les associations, les écoles, les bénévoles de SL...).
- L'aire d'intervention géographique est étendue (territoire national) et différente selon les volets du projet.
- La gamme d'actions est diversifiée tant par les domaines concernés que par les pratiques développées.
- Certaines actions s'ancrent dans un partenariat de plus de dix années entre des ONG françaises et Béninoise, d'autres ne se sont développées qu'avec la mise en place du présent projet.
- L'environnement du projet est également important (autres actions).

#### Objectifs :

*Les objectifs généraux* sont ceux qui sous-tendent l'action du CNSL, à savoir donner aux partenaires les moyens de leur autonomie à moyen terme en contribuant à :

- renforcer leur capacité d'intervention
- l'amélioration de l'efficacité de leur action
- établir un partenariat équitable entre organisations.

#### *Les objectifs spécifiques :*

1. Favoriser les échanges et les jumelages entre écoles françaises et béninoises et accompagner les enseignants français et béninois
2. Appuyer les apprentissages de base à l'école par la formation et la dotation en matériels,
3. Encourager le développement des activités péri-scolaires par la formation,
4. Favoriser l'intégration d'enfants en difficultés sociales ou handicapés physiques.

#### Actions engagées :

- Mise en relations d'écoles françaises et béninoises et organisation de correspondances scolaires ou d'échanges plus épistolaires, dans un souci de connaissance réciproque,
- Parrainage d'enfants : c'est un parrainage éducatif dans le sens où il permet la scolarisation des enfants (dotation matériel, suivi sanitaire...). Il y a un suivi de chaque enfant par le CAEB.
- Opération Bouquin du Bénin : dotation de livres scolaires béninois dans des écoles choisies par le CAEB et en fonction de l'engagement des enseignants. La correspondance scolaire est également un critère d'attribution.
- Opération sourire du Bénin : il s'agit d'opérer des enfants défigurés naturellement ou par accident afin de leur rendre un visage qui ne prête pas à la moquerie ou aux sarcasmes.
- Opération un arbre – un enfant : dans des écoles du projet, chaque enfant, au cours de l'année, doit planter un arbre et l'entretenir. Occasion pour l'enseignant et l'élève d'aborder les questions environnementales.
- Opération Sport et citoyenneté : organisation de sessions de formation d'enseignants et d'animateurs dans le domaine des activités physiques et sportives (sport scolaire).

#### Coût total et financement :

Sur les trois ans (1996-1998) : 1 151 000 FF. Cofinancement par Solidarité Laïque sur fonds propres et par une subvention de 500.000 F du Ministère des Affaires Étrangères. Une phase transitoire (1999-2000), financée sur fonds propres de SL et de ses membres a permis de maintenir une partie des activités dans l'attente du démarrage du programme triennal PAEB (Programme d'Appui à l'Enseignement du Bénin) en 2001.

#### Organisation institutionnelle interne :

Il faut considérer l'organisation institutionnelle sous deux aspects : celle entre le CAEB et SL et celle entre SL et les opérateurs du Programme. Le CNSL joue le rôle de chef de file du programme et est l'interlocuteur privilégié du CAEB. Le CAEB joue le rôle de coordonnateur sur place et est l'interlocuteur privilégié du CNSL. Les associations ou personnes bénévoles assument la responsabilité d'un volet du programme en lien avec le CNSL et le CAEB, à savoir :

- . LFEPP.FOL 60 : formations EPS et citoyenneté,
- . GREP-ESF : appui pédagogique et méthodologique des enseignants
- . Bénévoles : Opération Bouquins du Bénin (OBB) et Opération Sourire au Bénin (OSB) et parrainages d'enfants (PARE).

Il n'y a pas de personnels expatriés pour le projet. Par contre, il faut souligner la création d'emplois locaux à partir de la deuxième année, emplois maintenus à ce jour. Ils sont également intégrés dans le PAEB avec le souci à terme d'autonomiser ces postes.

Organisation du Programme : Les associations du Programme sont organisées au sein d'un " Groupe de travail pays " (GTP) comprenant le coordonnateur du programme (CNSL) et les opérateurs pour chacun des volets. Les représentants du MAE peuvent participer aux réunions du GTP. Les membres du Comité se retrouvent au

minimum deux fois par an et systématiquement à l'occasion de la venue des partenaires béninois (en moyenne une fois tous les deux ans depuis 1996). Le coordonnateur se charge d'écrire et de diffuser le compte-rendu des réunions. Le Programme a mis en place un dispositif de suivi-évaluation-capitalisation selon les modalités suivantes :

- . coordination-communication : rapports intermédiaires par chaque animateur de volets pour les réunions du GTP,
- . capitalisation : organisation d'une journée-bilan thématique en présence des représentants des institutions concernées, des partenaires, publication des résultats du programme dans son ensemble et/ou de l'un ou l'autre des volets et diffusion aux membres du CNSL desdits rapports (aspect capitalisation).

Acteurs impliqués : partenaires et bénéficiaires :

Les différents acteurs impliqués sont : une organisation française (le CNSL), des associations et des bénévoles membres du CNSL et une association béninoise, le CAEB.

Les associations françaises impliquées dans le Programme sont les suivantes :

Volet	Partie française	Partie béninoise	Bénéficiaires
Echanges et jumelages	SL et bénévoles de SL écoles	CAEB et écoles	Enseignants et élèves
Appui de base : OBB,	SL et bénévoles de SL écoles	CAEB et écoles	Enseignants et élèves
Appui de base : OEA	SL et bénévoles de SL	CAEB et écoles	Enseignants et élèves
Appui de base : suivi pédagogique et logistique	SL et GREF ESF	CAEB et écoles	Enseignants et élèves français et béninois
Appui Activités Péri-Scolaires	LFEEP/FOL	CAEB,	Enseignants, animateurs, élèves
Education au développement	Tous les partenaires	Tous les partenaires	Tous les partenaires

**L'EVALUATION**

**JUSTIFICATION DE L'EVALUATION**

Le CNSL souhaite engager un nouveau programme triennal d'Appui Educatif au Bénin (PAEB). Ce programme est déjà élaboré et il doit entrer prochainement dans sa phase opérationnelle (juillet 2001). Compte tenu :

- des relations anciennes entre le CAEB et les opérateurs du nord agissant sous la coordination de Solidarité Laïque
- du déroulement d'un premier programme triennal (1996-1998), de son prolongement en 1999-2000 et de ses évolutions (contenu et méthode) au cours de cette période, il apparaît nécessaire d'établir un bilan des actions passées et de vérifier la pertinence des options retenues dans le cadre du programme PAEB en cours d'engagement.

Objectif de l'évaluation : SL et le CAEB ont convenu de l'intérêt de l'évaluation du Programme pour :

- mesurer les effets viables et durables dudit programme en terme de concertation et de partenariat aussi bien pour la partie française que pour la partie béninoise. L'évaluation devra fournir des éléments d'analyse pour renforcer la capacité des partenaires à mettre en oeuvre des actions concertées et cohérentes, à les réorienter le cas échéant dans un nouveau programme pluriannuel ultérieur (dossier Projet d'Appui Educatif au Bénin 2001-2003, le PAEB).
- vérifier les acquis méthodologiques éventuels du programme évalué et proposer des éléments de consolidation de ceux-ci pour le PAEB,
- mesurer les résultats concrets des volets par rapport aux objectifs initiaux au regard du renforcement institutionnel des acteurs.

Objectifs pour SL et ses membres et partenaires : Cette évaluation doit permettre aux acteurs d'opérer une distanciation objective par rapport au fonctionnement global du programme et par rapport à leur propre volet . En effet, chaque organisation ayant sa propre logique d'intervention, la concertation et la mise en cohérence d'initiatives diverses n'est pas toujours aisée. L'évaluation leur donnera des éléments de réflexion sur les moyens de renforcement des concertations tant en France qu'au Bénin.

Elle permettra de renvoyer une analyse de la pertinence des interventions en vue de réajustements dans le cadre d'un prolongement de ce type d'appui aux initiatives locales tant en France qu'au Bénin (nouveau programme, le PAEB 2001-2003).

## **OBJET DE L'EVALUATION**

### Postulats fondateurs du projet :

Les différentes initiatives prises par les partenaires membres ou non membres du CNSL s'inscrivent dans une démarche qui vise à favoriser la structuration d'une association béninoise (le CAEB), à améliorer sa capacité d'intervention dans le milieu scolaire et hors milieu scolaire. L'histoire des associations française et du CAEB (cf historique) fait que il y a aujourd'hui nécessité de passer d'une logique de compilation d'actions à une logique de mutualisation d'actions et à une phase de renforcement institutionnel du partenaire. Cette prise de conscience a été effective à partir de la fin des années 1990. C'est à cette date que le Programme Pluriannuel d'Appui Institutionnel entre la Ligue de l'Enseignement et le CAEB a démarré. Il a pour objet de permettre au CAEB de disposer de locaux de fonctionnement et d'activités (les Centres de Formation et d'Animation, les CFA) dans les six départements du pays (douze depuis 2000). Plusieurs associations locales françaises se sont engagées dans ce programme, tandis que les CEMEA, les FRANCAS et la Ligue de l'Enseignement se "cotisaient" pour l'achat d'un véhicule (bus de 16 places) pour faciliter le déroulement de certaines activités. Le CAEB et ses partenaires français ont donc mené parallèlement la phase de renforcement institutionnel par la rénovation ou la construction des CFA et le développement des activités éducatives scolaire et post et péri scolaire. Si l'information entre les différentes initiatives a circulé entre les différents partenaires français et béninois, on ne peut à proprement parler de véritable concertation et de cohérence entre le début et la fin des années 1990. Le projet évalué est la première tentative collective d'agir, sans pour autant comporter tous les aspects d'un programme véritablement "ensemblier". Le postulat fondateur du projet est celui de dégager les voies et moyens de renforcer la capacité de structuration et d'intervention du CAEB.

### Questions à traiter par l'évaluation :

*Choix des partenaires :* D'une manière générale, il faut savoir si les partenaires ayant participé au projet sont les plus pertinents en terme de compétence et de légitimité par rapport aux divers acteurs du système éducatif béninois. Les partenaires sont-ils "les bons" dans le sens où les relations pour certains d'entre eux remontent à la période coloniale (des organisations françaises avaient des délégations ou antennes dans les ex colonies. Celles-ci se sont "nationalisées" aux indépendances pour devenir par exemple les Cemeas du Dahomey, la Ligue de l'Enseignement du Dahomey....) et que le contexte actuel est profondément différent. Chacun a-t-il su s'adapter ? C'est la question de la pertinence du partenariat qui est posée.

*Méthode :* Les modes de relation établis entre les divers partenaires permettent-ils de contribuer efficacement au renforcement des capacités de l'opérateur béninois ?

Les organisations impliquées au Nord sont-elles passées d'une logique de compilation à celle de mutualisation conduisant à une synergie des actions ? Si oui, dans qu'elle mesure, cela a contribué au renforcement des capacités stratégiques (évolution vers une logique de programme) et organisationnelle du CAEB ?

*Choix des actions :* Les activités mises en œuvre dans le cadre du programme, les résultats atteints et leurs effets ont-ils permis des changements significatifs sur le système éducatif local ?

Ces résultats ont-ils contribué au renforcement institutionnel du CAEB ?

*Capitalisation / Communication :* Quel est l'impact des outils d'information et de la capitalisation produits par les associations partenaires du projet au sein de SL et les partenaires béninois ?

*Prospective :* Les objectifs et méthodes retenues pour le Programme d'Appui Educatif au Bénin (PAEB 2001-2003) sont-ils cohérent par rapport aux constats établis par l'évaluation des actions de la période 1996-2000 ? des ajustements sont-ils nécessaires ?

## **METHODOLOGIE**

Démarche proposée : Pour répondre aux questions posées les évaluateurs devront :

1° établir un état des lieux sommaire des actions engagées dans le cadre du programme évalué

2° repérer l'évolution des positionnements stratégiques de l'ensemble des partenaires et leurs modes de relations

3° identifier les méthodes de travail de chacun des partenaires

4° analyser la contribution de chacun des points ci-dessus au renforcement institutionnel du partenaire béninois (CAEB) et au partenariat CAEB - SL

5° établir les éléments de prospective en comparant les constats de l'évaluation avec le contenu du PAEB 2001-2003.

Choix des critères : Par souci de focaliser l'évaluation sur les points les plus utiles pour orienter la mise en place du nouveau programme PAEB les critères retenus en priorité seront :

⇒ *Pour l'évaluation des actions (réalisations matérielles)*

- pertinence des divers volets du programme par rapport aux besoins et enjeux ( en début et en cours du programme)

- efficacité : comparaison résultats atteints / résultats prévus (en termes quantitatifs) des diverses actions engagées.

- impacts : limité au repérage des effets direct produits entre les actions et le système éducatif (local ou national selon les actions)

⇒ *Pour l'évaluation du renforcement institutionnel* :

- pertinence du choix des partenaires

- efficacité sous l'angle de l'évolution des méthodes mises en œuvre par :

- le CAEB dans son rôle d'opérateur

- C N Solidarité Laïque dans son rôle de coordinateur

- efficacité : résultats atteints sur le plan immatériel ( évolution de la ressource humaine, capacité à s'organiser, prévoir, anticiper, programmer, être leader d'opinion et force de proposition " politique " etc.) et matériel ( accès aux ressources financières, logistiques, mobilières et immobilières, évolution des conditions de travail )

- durabilité : capacités acquises par le partenaire pour assurer, par lui-même, son rôle au sein de la société béninoise.

Méthodologie pour la mission d'évaluation :

Les évaluateurs devront, avant leur départ sur le terrain, définir les méthodologies adaptées en fonction de l'aspect renforcement institutionnel / activités (enquêtes, entretiens...)

Pour atteindre les objectifs assignés à cette évaluation différents moyens devront être combinés :

⇒ *En France* :

- Approfondissement des termes de référence entre l'évaluateur, le CN Solidarité Laïque, le GREF-ESF, la LFEEP-FOL60 et le CAEB.

- Recueil et consultation de la documentation disponible sur le programme et ses composantes.

- Entretiens avec les différents protagonistes : MAE (MCONG et si possible le Chargé de Mission Géographique) et OSI concernées.

- Rédaction par l'évaluateur-coordonateur d'un rapport d'étape succinct sur la base du travail collectif sur les termes de référence et des premières données recueillies. Présentation du rapport lors d'une réunion d'étape au sein du Comité de suivi en France et en présence du F3E, avant le démarrage de la mission de terrain au Bénin.

⇒ *Au Bénin* :

- Recueil d'informations complémentaires (sur l'évolution du contexte, le processus de décentralisation et le développement de la vie associative...)

- Entretiens avec les responsables du SCAC, du Collectif des ONG béninoises (CONGAB) et du projet : CAEB au niveau national (Porto Novo) et local (Abomey, Parakou et Cotonou par exemple), ainsi qu'avec un échantillon des bénéficiaires des différents volets (enseignants, animateurs, élèves sur deux ou trois écoles à déterminer avec le CAEB).

Calendrier :

- novembre 01, en France : préparation, séance collective de travail sur les termes de référence, rencontres, rapport et réunion d'étape.

- décembre 01 : mission d'évaluation au Bénin

- janvier 02, en France : rapport intermédiaire, restitution et rapport final.

Un comité de suivi de l'évaluation sera mis en place à l'initiative de Solidarité Laïque et réunira les représentants des divers opérateurs ayant participé au projet (SL et les deux membres concernés : le GREF-ESF et la LFEEP-FOL60), le représentant des pouvoirs publics concernés (MAE) et le CAEB. Il se réunira trois fois : cadrage avec les experts en début d'étude, réunion d'étape à la fin de la phase France et restitution de l'évaluation. Dans le cas où l'un des membres du Comité de Suivi ne pourrait pas assister à l'une ou à l'autre des réunions, il rédigera une

contribution écrite à lire en séance. Le représentant du CAEB devra, dans la mesure du possible et sans obligation, pouvoir rester en France depuis la séance de travail collectif sur les termes de référence jusqu'à la réunion d'étape. Le cas échéant, il participera en priorité à la première et contribuera par écrit à la seconde. Le F3E sera invité à la réunion d'étape et à la restitution de l'évaluation.

Restitution en deux temps :

1. Un premier temps de présentation, à " chaud ", des premiers résultats directement sur le terrain, en fin de mission d'évaluation, sur la base d'une courte note avec les acteurs des différents volets du Programme et si possible un représentant du CNSL.
2. Restitution de l'évaluation avec comité de suivi, F3E, les 2 experts en France, sur la base du rapport provisoire. Le rapport final intégrera les remarques faites lors de cette restitution.

**MOYENS :**

Moyens humains : Le dispositif doit permettre de dégager une analyse d'ensemble du programme tout en mesurant l'impact concret des actions menées sur le terrain. Les évaluateurs auront des profils complémentaires, de sorte qu'au total l'équipe d'évaluation soit compétente dans quatre domaines : évaluation, milieu associatif, sociologie des institutions et éducation.

- Un évaluateur-coordonateur (31 jours). Expert international expérimenté en évaluation. Bonne connaissance du milieu des associations et/ou des compétences en sociologie des institutions et/ou en éducation. Chargé de l'organisation et de la coordination du travail d'évaluation. Mènera les entretiens en France et rédigera le rapport d'étape. Coordonnera la mission de terrain au Bénin et sera responsable de la rédaction des rapports d'évaluation, présentera les résultats en restitution.
- Un évaluateur pour l'ensemble des volets/actions menés sur le terrain (16 jours). Expérimenté dans la conduite d'évaluation, bonne connaissance du milieu des associations et/ou des compétences en sociologie des institutions et/ou en éducation. D'origine africaine de préférence mais autre que béninoise. Il pourra être proposé par l'évaluateur-coordonateur.

Budget :

Rubriques		Unité	Prix Unitaire	Total
Honoraires Coordonnateur	- Préparation de la mission en France			
	Approfondissement termes de référence	3	2 500	7 500
	Exploitation des documents /France	3	2 500	7 500
	Entretiens MCNG et OSI	2	2 500	5 000
	Rapport d'étape	1	2 500	2 500
	Réunion d'étape	1	2 500	2 500
	-Exécution mission au Bénin et en France			
	Entretiens et étude des documents au Bénin	3	2 500	7 500
	Coordination des travaux au Bénin	2	2 500	5 000
	Travaux de terrain	8	2 500	20 000
	Restitution au Bénin	1	2 500	2 500
	Rédaction provisoire avant restitution	4	2 500	10 000
	Restitution en France	1	2 500	2 500
	Rédaction et synthèse finale	2	2 500	5 000
Honoraires expert	Entretiens et étude de documents/volets	2	2 000	4 000
	Travaux de terrain	8	2 000	16 000
	Restitution au Bénin	1	2 000	2 000
	Rédaction provisoire	2	2 000	4 000
	Restitution en France	1	2 000	2 000
	Rédaction et synthèse finale	2	2 000	4 000
Perdiem Coordinateur Expert au Bénin Expert en France	(Prorata temporis et sur justificatifs)	16	450	7 200
	(Prorata temporis et sur justificatifs)	13	450	5 850
	(Prorata temporis et sur justificatifs)	3	600	1 800
Déplacements internationaux Coordinateur Expert sous-région - Bénin Expert Bénin - France Chef file CNSL Chef de file CAEB	AR Paris/Cotonou (justificatifs)	1	6 000	6 000
	AR XX/Cotonou (justificatifs)	1	4 000	4 000
	AR Paris/Cotonou (justificatifs)	1	6 000	6 000
	AR Paris/Cotonou (justificatifs)	1	6 000	6 000
	AR Cotonou/Paris (justificatifs)	2	6 000	12 000

Déplacements locaux et frais divers	(prorata temporis)	29	300	8 700
Organisation réunions		Forfait	3 000	3 000
Tél, Fax, Edition, publication du rapport		Forfait	3 000	3 000
Sous-total				173 050
Imprévus et frais administratifs		10%		17 305
<b>TOTAL</b>				<b>190 355</b>