

Etude réalisée avec l'appui du F3E pour SOLIDARITE LAIQUE

Rapport final et annexes – 341Ev

***Evaluation Finale du programme Education et gouvernance
dans la province de l'Est du Sri Lanka***

(basée sur une mission au Sri Lanka du 8-23 décembre 2011)

1 février 2012

Auteurs :

Richard SACK

Muthu SIVAGNAMAM

**Association pour le
développement de l'éducation
(Pro-Ed)**

12, rue Notre-Dame des Champs
75006 Paris, France

+33 1 4233-2899

office.proed@gmail.com

richardsack@gmail.com

Fonds pour la promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et des Evaluations

F3E • 32, rue Le Peletier 75009 Paris, France • T 33 (0)1 44 83 03 55 • F 33 (0)1 44 83 03 25 • f3e@f3e.asso.fr • www.f3e.asso.fr

Association loi 1901 • Organisme de formation professionnelle n° 1 175 33 664 75 depuis le 30 06 2000 • N° Siret : 410050678 00029 • Code APE : 913 E

Evaluation Finale du programme Education et gouvernance dans la province de l'Est du Sri Lanka

Richard SACK
Muthu SIVAGNAM

Table de matières

Abbreviations and acronymes / Abréviations et acronymes.....	iii
Programme Fact Sheet / Données sur le Programme	iv
Résumé.....	v
Introduction : Vue d'ensemble du Programme	1
Approche méthodologique de cette évaluation	2
Stratégie du Programme.....	4
Petite Enfance	5
Education de base.....	8
Echanges Sud-Sud.....	10
Contribution aux relations intercommunales	11
Gouvernance, gestion et coordination du Programme	12
Conclusions et recommandations	13
Références	17
Annexe 1. Personnes interviewées.....	18
Annex 2. Graphical representations of implementation for components 1 & 2	21
Annex 3. Review of the ECCD Component	23
Annex 4. Review of Basic Education Component	25
Annex 5. Coverage of the ECCD Component, by District and Zone.....	27
Annex 6. Monthly salary levels (in LKR) of preschool teachers.....	27
Annex 7. Review of the Coordination, Governance and management component.....	28
Annex 8. Some ideas for the contents of a booklet on ECCD success stories and lessons learnt.....	30
Annex 9. Terms of Reference for this evaluation	31

Tableaux

Tableau 1. Résumé des exigences financières du Programme par volet	2
--	---

Abbreviations and acronyms / Abréviations et acronymes

ADE	Assistant Director of Education
AFD	Agence française de développement
AGR	Activités Génératrices de Revenus
CAD	Comité d'assistance au développement
CBO	Community Based Organisations – Organisations communautaires
CDO	Community Development Officers
CNDREAO	Comité National de Développement des Réseaux pour l'Education en Afrique de l'Ouest
CTTU	Ceylan Tamil Teacher Union
DEO	Division Education Office/Officer
ECCD	Early Childhood Care and Development / Protection et développement de la petite enfance
EFA	Education for All
EGPE	Education et gouvernance dans la province de l'est
EPT	Education pour tous
FEED	Federation of Economic and Environmental Development / Fédération de développement économique et environnemental
Fisong	Facilité d'innovation sectorielle - ONG (AFD's Facility for innovation - NGO)
IGA	Income generating activities
IT	Information technology
KV	Kinniya Vision
LKR	Sri Lankan Rupee
NGO	Non-governmental organization
NPDF	National Preschool Development Foundation / Fondation nationale pour le développement des écoles maternelles
NPTU	National Preschool Teachers Union / Syndicat des enseignants en maternelle
NWC	National Workers Congress / Syndicat National des travailleurs
OBA	Old Boys Association / Associations d'Anciens Elèves (garçons)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
PMC	Preschool Management Committee / Comités de gestion des maternelles
PRODERE AO	Programme de développement des réseaux pour l'éducation en Afrique de l'ouest
PSTU	Primary School Teachers Union
PTC	Preschool teacher committee / Comités d'enseignants en maternelle
SDC	School Development Committees / Associations de parents d'élèves
SDS	School Development Societies
SL	Solidarité Laïque
TdR	Termes de Références
ZEO	Zonal Education Offices/Officers

Programme Fact Sheet / Données sur le Programme

Location	Eastern Province, Sri Lanka
Lieu du Programme	Province de l'Est, Sri Lanka
Timing	January 2009 - December 2011
Période du Programme	Janvier 2009 - Décembre 2011
Implementation Partners Partenaires pour la mise en œuvre	Kinniya Vision, NPDF, FEED, NWC, Solidarité Laique
Total budget	273 546 €
Budget total	
Financing partners Partenaires pour le financement	AFD (64.3%), Solidarité Laique, F3E, CRIF

Résumé

Le Programme qu'il s'agit ici d'évaluer est *ambitieux* quant à ses objectifs, *modeste* quant à ses exigences financières et *complexe* quant à ses modalités de mise en œuvre. Il a atteint la majorité de ses objectifs immédiats et spécifiques tout comme il a donné un élan qui permettra très probablement d'enregistrer des résultats durables en ce qui concerne les objectifs plus vastes et à plus long terme du Programme. Le Programme a expérimenté plusieurs idées nouvelles dans ses trois volets (Petite enfance, *éducation de base* et échanges Sud-Sud) dont la mise en œuvre (au moins pour deux d'entre eux) fait bien augurer de leur validité et de leur potentialité d'extension.

Les objectifs du programme couvrent trois volets principaux:

- (i) Renforcer le dialogue, la consultation et la coordination en ce qui concerne le secteur de la petite enfance (ECCD). Les activités spécifiques comprennent : la publication d'un lettre d'information trilingue, l'organisation de comités d'enseignants en maternelles et de gestion de la pré scolarité, la formation d'enseignants en maternelle et de responsables gouvernementaux et l'aide à la création et au développement d'un syndicat des enseignants en maternelle (NPTU) et cela, afin d'améliorer le statut et les conditions matérielles des enseignants en maternelle.
- (ii) Améliorer la gouvernance au niveau divisionnaire dans le secteur de l'enseignement de base. Les activités spécifiques comprennent : la formation de fonctionnaires locaux de l'éducation ; des visites d'études aux écoles modèles ayant un comité de développement ; la mobilisation de la communauté dans les comités de développement, la création de réseaux au niveau divisionnaire et l'apport de fonds incitatifs modestes que géreront les comités pour mettre en place des activités génératrices de revenus.
- (iii) Instaurer des échanges entre les pays d'Afrique Occidentale sur les problèmes à résoudre pour atteindre l'Education Pour Tous. Trois Sri Lankais se sont rendus en Afrique Occidentale et trois Africains de l'Ouest sont venus au Sri Lanka pour échanger leurs expériences dans le domaine de la Petite Enfance.

Le projet a également une dimension gouvernance et coordination. Celle-ci, du fait du caractère innovant du projet prend une importance particulière. Elle était conçue pour assurer (i) un haut niveau de participation de tous les partenaires grâce à la coordination et à l'information-retour de tous les participants et (ii) une capacité de suivi afin d'améliorer l'information sur les activités liées au projet. Le grand nombre des indicateurs (environ 210) témoigne à la fois de l'ambition et de la complexité du Programme.

Le Programme avait trois objectifs plus généraux, dépassant les trois volets opérationnels : (i) contribuer à l'amélioration des relations intercommunales dans la Province De l'Est - dont le tissu social avait beaucoup souffert et du tsunami et surtout de la guerre civile, (ii) assurer un développement sous-sectoriel fondé sur de plus fortes attentes de la société civile concernant la petite enfance et l'éducation de base ; et enfin (iii) assurer une meilleure considération professionnelle et sociale aux enseignants des écoles maternelles. Ces objectifs constituaient un arrière-plan de l'action pour la petite enfance et l'éducation de base et sont une nouvelle preuve de l'ambition du Programme dans son ensemble.

Les activités du programme concernant plus étroitement la base — celles qui impliquaient directement les écoles, les parents et les enseignants — eurent un succès indéniable et ont la plus forte probabilité de perdurer et cela à plus grande échelle. La mise en place des Comités d'enseignants, des SDS/SDC, des activités génératrices de revenus dans les écoles primaires, des fonds incitatifs a partout été un succès et a été très appréciée. Il y a même des indications que les ces activités ont bénéficié aux élèves. Ces innovations introduites et financées par le Programme ont toutes les chances de perdurer dans les années à venir. En effet, au sein du secteur pré primaire, les regroupements d'écoles à l'initiative des ADE se sont structurés autour de l'école bénéficiant du soutien du Programme. Cela a eu un effet entraînant sur les autres écoles et a accru le rayonnement du message porté par le Programme. Les regroupements tout en accroissant l'impact du Programme montrent également son degré élevé d'appropriation par les fonctionnaires locaux de l'éducation. Le Programme a également renforcé la coopération entre les autorités locales et la société civile.

Mais plus on s'éloigne de ces activités liées à la base, moins le Programme a eu d'efficacité. Le renforcement des capacités des DEO a certes eu quelques effets mais n'a pas été pleinement efficace ; les Comités ECCD n'ont pas fonctionné ; la lettre d'information n'a pas vu le jour ; les échanges Sud-Sud ont peu trouvé d'application dans le travail quotidien des participants et on peut qualifier de marginale l'utilité du système de suivi. Il reste que le programme a remporté un plein succès. Les activités liées à la base en étaient l'essence même, les autres ne jouant qu'un rôle d'appoint. En d'autres termes, l'essence du Programme — et celui-ci dans son ensemble — ont souffert de l'absence de certaines fonctions de support et de leur apport. Ce paradoxe mérite une réflexion critique sur la valeur relative et l'importance de telles fonctions de soutien dans un programme de ce type. Plusieurs pistes devraient être explorées.

- (a) Une analyse critique de la nécessité d'un suivi très élaboré pour un projet de cette taille dont tous les acteurs connaissent et les résultats et les cibles non atteintes.
- (b) Fusionner suivi et coordination. La fonction de coordination assumée de façon informelle par la personne responsable du suivi était utile et elle a profité des informations fournies par le suivi. Mais le statut de cette personne devrait lui permettre de jouer pleinement ce rôle de coordination.
- (c) L'importance d'une coordination plus explicite avec les politiques et les décideurs nationaux.
- (d) Parallèlement, la nécessité d'une sensibilisation et un travail de plaidoyer en direction de ces mêmes décideurs politiques ainsi que d'autres ONG.

Une coordination au-delà de la Province de l'Est a fait défaut au Programme. Cela pouvait se comprendre pour un projet pilote ou expérimental. Mais, vu le succès des activités liées à la base, il serait bon d'envisager une telle extension de la coordination. Cela exigerait auparavant un travail de plaidoyer pour que les résultats soient mieux connus dans tout le pays ou, en tout cas, du gouvernement. A cette fin, il serait également nécessaire d'entreprendre une coordination active avec les autorités nationales. Un développement au-delà de la Province de l'Est supposerait que les autorités nationales fassent leur la philosophie et l'approche d'ensemble du Programme qui ont connu un tel succès.

Les recommandations qui suivent n'ignorent pas que le Programme est désormais achevé. Elles pourraient néanmoins être utiles au cas où une suite serait envisagée, allant au-delà du stade expérimental et visant de porter à plus grande échelle les réussites enregistrées qui seraient alors davantage reconnues au niveau national.

Recommandations concernant la Petite Enfance

- (i) Publier une brochure sur les succès remportés et les leçons tirées. Il s'ensuivrait une capitalisation plus vigoureuse pour tout le secteur Petite enfance. Ce volet Petite enfance du Programme est en effet très riche de réussites à faire connaître et de leçons reçues. Une brochure d'aspect attrayant et coloré pourrait être publiée en anglais en tant que document marquant l'achèvement d'un Programme. Elle diffuserait les stratégies innovantes et reproductibles ainsi que leurs résultats dans tout le pays, à toutes les institutions et organisations concernées au Sri Lanka comme dans d'autres pays. Cette publication de témoignages pourrait motiver les politiques. Elle devrait faire l'objet d'une stratégie de diffusion. Les fonds prévus pour la publication d'une lettre d'information trilingue qui n'ont pas été utilisés pourraient être affectés à la création de la brochure. L'Annexe 8 propose des suggestions quant à son contenu.
- (ii) Forger et développer des liens avec le Bureau de l'Education Préscolaire qui a engagé les tâches vitales que sont : l'amélioration du statut des enseignants en maternelle ; le renforcement de leurs capacités ; la préparation d'un cursus intégré pour l'enseignement en maternelle ; la sensibilisation des parents et la mise en place d'écoles modèles. Mais le Bureau n'atteint que le niveau du district et selon une approche du sommet vers le bas. Les Comités d'Enseignants, structures fonctionnant du bas vers le haut pourraient s'articuler avec le Bureau pour constituer une structure solide et un système bénéfique pour toute l'éducation de la petite enfance.

- (iii) Etablir des partenariats professionnels entre les maternelles et les écoles primaires se trouvant à proximité contribuerait à enrichir leurs compétences. Les enseignants en école primaire pourraient jouer un rôle significatif de mentor.
- (iv) Encourager et valoriser le travail en réseau. Renforcer le réseau des Comités d'enseignants en maternelle aux niveaux de la Zone et du district est préférable car les enseignants en maternelle ne peuvent se permettre de parcourir de grandes distances pour participer aux réunions provinciales. Le réseau au niveau de la province n'est viable que si deux ou trois représentants de chaque zone sont sélectionnés pour s'y rendre et si les frais engagés sont couverts par une organisation quelconque.
- (v) S'intéresser aux activités liées au meeting de masse. L'organisateur et le président du Syndicat National des Enseignants en maternelle nous ont dit n'avoir observé aucune retombée de ce meeting au niveau des autorités provinciales. Le mémorandum remis à l'occasion du meeting est à ce jour resté sans réponse. Il pourrait être utile de faire appel aux mass médias pour sensibiliser opinion.
- (vi) Œuvrer pour la coordination au niveau national grâce à un travail de proximité en direction du Secrétariat des Enfants et d'autres acteurs tels les ONG impliquées auprès de la Petite Enfance. Cela permettrait d'éviter des chevauchements et générerait des synergies.
- (vii) Prévoir un mécanisme pour le développement des fonds AGR vers d'autres maternelles.

Recommandations concernant le volet éducation de base

- (i) Le travail en réseau au niveau Comités de développement/ Associations d'anciens élèves/responsables divisionnaires de l'éducation devrait être renforcé et consolidé. Les écoles non couvertes par le Programme dans les divisions devraient être intégrées dans le travail en réseau pour que se répande cette approche innovante. Cela favoriserait l'établissement d'une plateforme de coordination des Comités.
- (ii) Reprendre le renforcement des capacités des 3 responsables de division (DEO) est essentiel puisque le Programme a perdu 2 de 3 DEO formés. Celui qui est resté en poste pourrait assurer des sessions de formation de deux nouveaux. Le coût n'en serait pas très élevé car les bureaux des trois responsables divisionnaires ne sont pas très éloignés géographiquement. Les autres DEO dans les zones d'éducation de Kinniya, de Kantale et de Trincomalee pourraient également être associés à cette opération si cela ne comporte pas d'implications financières.
- (iii) Piloter les activités novatrices dans l'éducation de base aux autres zones et districts si les ressources financières le permettent.

Recommandations concernant le volet gestion et gouvernance

- (i) Les dispositifs de suivi du Programme dans le cas d'un maintien du Programme devraient être aménagés de façon que la communication entre le responsable du suivi et les personnes sur le terrain ne soient pas entravées par des barrières linguistiques ; le suivi apporte, de l'avis de tous, une intéressante valeur ajoutée ; ses résultats devraient être présentés d'une façon simple et attractive.
- (ii) Suivi du Programme et coordination devraient être liées. Les informations obtenues grâce au suivi et les interactions entre le responsable du suivi et les coordinateurs de terrain plaident en faveur d'une fusion de deux fonctions suivi et coordination.
- (iii) Pour une évaluation plus approfondie, il serait utile de collecter des données de base (« baseline data ») dans les écoles directement concernées par un nouveau Programme. Ces données concerneraient les variables suivantes : fréquentation de l'école ; attitude des enseignants (appréciation du métier, intégration dans la communauté, attentes professionnelles, etc.) et leur degré de rotation ; résultats de l'école primaire ; attitudes des parents (quant aux relations école/communauté, attentes pour leurs enfants, etc.) ; fréquence des contacts avec leur collègues ou leurs pairs appartenant à d'autres groupes ethniques. Ces variables devraient être ajustées en fonction des grands objectifs du Programme et faire l'objet d'une petite réunion ou d'un séminaire groupant les futurs bénéficiaires directs ou indirects.

Introduction : Vue d'ensemble du Programme

1. Le Programme qu'il s'agit ici d'évaluer est *ambitieux* quant à ses objectifs, *modeste* quant à ses exigences financières et *complexe* quant à ses modalités de mise en œuvre. Il a atteint la majorité de ses objectifs immédiats et spécifiques tout comme il a donné un élan qui permettra très probablement d'enregistrer des résultats durables en ce qui concerne les objectifs plus vastes et à plus long terme du Programme. Le Programme a expérimenté plusieurs idées nouvelles dans ses trois volets (Petite enfance, *éducation de base* et échanges Sud-Sud) dont la mise en œuvre (au moins pour deux d'entre eux) fait bien augurer de leur validité et de leur potentialité d'extension.

2. Le programme est né de l'expérience acquise par Solidarité laïque lors de la mise en œuvre d'un programme de reconstruction post-urgence dans la Province de l'Est dans les années 2007-2008. A la fin de la période d'urgence (caractérisée par la guerre civile et les destructions dues au tsunami, SL a décidé de passer de l'intervention post-urgence à un autre mode et d'œuvrer pour le développement. Le Programme a adopté une approche intégrée visant investissement et consolidation sociale plutôt que réhabilitation des infrastructures.

3. Les objectifs du programme couvrent trois volets principaux:

(iv) Renforcer le dialogue, la consultation et la coordination en ce qui concerne le secteur de la petite enfance (ECCD). Les activités spécifiques comprennent : la publication d'une lettre d'information trilingue, l'organisation de comités d'enseignants en maternelles et de gestion de la pré-scolarité, la formation d'enseignants en maternelle et de responsables gouvernementaux et l'aide à la création et au développement d'un syndicat des enseignants en maternelle (NPTU) et cela, afin d'améliorer le statut et les conditions matérielles des enseignants en maternelle.

(v) Améliorer la gouvernance au niveau divisionnaire dans le secteur de l'enseignement de base. Les activités spécifiques comprennent : la formation de fonctionnaires locaux de l'éducation ; des visites d'études aux écoles modèles ayant un comité de développement ; la mobilisation de la communauté dans les comités de développement, la création de réseaux au niveau divisionnaire et l'apport de fonds incitatifs modestes que géreront les comités pour mettre en place des activités génératrices de revenus.

(vi) Instaurer des échanges entre les pays d'Afrique Occidentale sur les problèmes à résoudre pour atteindre l'Education Pour Tous. Trois Sri Lankais se sont rendus en Afrique Occidentale et trois Africains de l'Ouest sont venus au Sri Lanka pour échanger leurs expériences dans le domaine de la Petite Enfance.

4. Le projet a également une dimension gouvernance et coordination. Celle-ci, du fait du caractère innovant du projet prend une importance particulière. Elle était conçue pour assurer (i) un haut niveau de participation de tous les partenaires grâce à la coordination et à l'information-retour de tous les participants et (ii) une capacité de suivi afin d'améliorer l'information sur les activités liées au projet. Le grand nombre des indicateurs (environ 210) témoigne à la fois de l'ambition et de la complexité du Programme.

5. Le Programme avait trois objectifs plus généraux, dépassant les trois volets opérationnels : (i) contribuer à l'amélioration des relations intercommunales dans la Province De l'Est - dont le tissu social avait beaucoup souffert et du tsunami et surtout de la guerre civile, (ii) assurer un développement sous-sectoriel fondé sur de plus fortes attentes de la société civile concernant la petite enfance et l'éducation de base ; et enfin (iii) assurer une meilleure considération professionnelle et sociale aux enseignants des écoles maternelles. Ces objectifs constituaient un arrière-plan de l'action pour la petite enfance et l'éducation de base et sont une nouvelle preuve de l'ambition du Programme dans son ensemble.

6. Les exigences financières du Programme figurent dans le Tableau 1. Un total de 273.545 euros, dont 54% pour les activités directement liées au Programme (volets 1-3) indique que qu'il s'agit plutôt d'un petit projet.

Tableau 1. Résumé des exigences financières du Programme par volet

Volet	Budget	Pourcentage du total
1) ECCD Petite enfance	50,009 €	18.3%
2) Education de base	46,656 €	17.1%
3) Echanges Sud-Sud	50,975 €	18.6%
4) Coordination, suivi et évaluation	100,656 €	36.8%
Administration, audit, frais généraux	25,249 €	9.2%
<i>Total</i>	273,545 €	

Source. Dossier technique et financier, Fisiong

7. La mise en œuvre du programme peut *apparaître* complexe, en particulier pour les volets 1 et 2. Quatre partenaires principaux sont impliqués dans des activités qui comprennent : la formation et le renforcement des capacités ; l'organisation de réunions plus ou moins importantes numériquement ; le suivi des activités et des résultats, la publication et la diffusion d'une lettre d'information, les activités de sensibilisation, l'apport d'un capital initial pour des activités génératrices de revenus ; des interactions entre bénéficiaires au niveau de l'école ; la mise sur pied d'un syndicat des enseignants en maternelle ; le travail avec les fonctionnaires aux niveaux provincial et sous-provincial. Les graphiques des Annexes 1 et 2 (extrait du document Programme de Solidarité Laïque) montrent cette « apparence » de complexité.

8. Cependant nos observations indiquent le succès d'ensemble du Programme, en particulier en ce qui concerne les volets 1 et 2 qui sont plus étroitement liés à ses objectifs généraux. Bien qu'il soit prématuré de tirer des conclusions quant à la viabilité sur le long terme et aux potentialités d'extension du Programme, nos observations à ce jour portent à l'optimisme à la fois quant aux résultats au niveau de l'école et en ce qui concerne les objectifs plus larges, plus généraux (mentionnés au paragraphe 5).

Approche méthodologique de cette évaluation

9. Grâce au nombre important d'indicateurs de suivi (plus de 200), la présente évaluation peut aller bien au-delà de l'examen de la façon dont les cibles de chacune des activités ont été atteintes.¹ L'essentiel de cette évaluation visera une compréhension approfondie, qualitative et quelque peu impressionniste de l'étendue et des modalités de l'impact que le Programme a eu quant à ses objectifs les plus larges.

10. L'information qui a nourri cette évaluation a été la documentation existante et surtout des entretiens en profondeur, centrés et ouverts avec plus de 110 personnes : des fonctionnaires provinciaux de l'éducation ; cinq Directeurs de Zones d'éducation² ; six Responsables Divisionnaires de l'éducation ; quatre Assistants Directeurs de l'éducation ; 31 enseignants en maternelle (18 d'entre eux étant membres de comités d'enseignants en maternelle) ; sept enseignants du primaire et trois principaux ; sept parents d'élèves du primaire (dont cinq étaient membres de Comités de développement scolaire). Des

¹ Les Annexes 3 et 4 se réfèrent largement aux indicateurs qui avaient été mis à jour en juin 2011.

² Parmi les 6 directeurs de zones retenus pour un entretien, une personne n'était pas disponible.

entretiens ont été conduits avec des enseignants et des parents de quatorze écoles (4 Cingalaises, 5 Tamoules, 5 musulmanes) et trois écoles primaires (1 Cingalaise, 1 tamoule, 1 musulmane). On trouve ra la liste complète en Annexe 1.

11. Les Zones, les Divisions, et les écoles (où nous avons eu des entretiens avec des parents et des enseignants) dans lesquelles nous avons conduits les entretiens ont été sélectionnées en fonction de plusieurs critères : statut socioéconomique, localisation urbaine ou rurale, ethnicité et richesse relative. Tout a été fait pour la meilleure représentativité possible étant données les contraintes de temps et de logistique.

12. La présente évaluation s'ordonne autour de six thèmes.

(i) Stratégie du Programme. En particulier :

- Cohérence par rapport aux politiques publiques dans la Province De l'Est
- Efficacité
- Degré d'innovation
- Probabilité de sa durabilité et de son extension

(ii) Petite enfance:

- Couverture du Programme.
- Impact sur les beneficiaries.
- Perception qu'en ont les fonctionnaires locaux.
- Contribution du Programme à l'amélioration des conditions professionnelles et matérielles des enseignants en maternelle.
- Diffusion des innovations du Programme aux autres écoles maternelles
- Efficacité des structures mises en place par le Programme.
- Viabilité, pérennisation de l'approche.

(iii) Education de base

- Couverture du Programme
- Contribution du Programme aux capacités de gestion et de gouvernance.
- Contribution du Programme à l'amélioration de l'efficacité en matière d'éducation.
- Chances du Programme de se poursuivre et de s'étendre à d'autres écoles.

(iv) Le programme d'échanges Sud-Sud

- Couverture
- Benefices pour ce volet

(v) Gestion et gouvernance du Programme

- Efficacité de l'approche et des activités de gestion et de gouvernance
- Efficacité du système de suivi

(vi) La contribution du Programme aux relations intercommunales.

13. Les sections suivantes de ce rapport traiteront chacune de ces six thèmes, les Annexes fournissant les données sur lesquelles elles s'appuient. Une section de conclusion proposera des recommandations qui pourraient être utiles à un projet faisant suite au Programme.

Stratégie du Programme

14. Cohérence par rapport aux politiques publiques dans la Province de l'Est. Les autorités provinciales avec qui nous nous sommes entretenus sont très au fait du Programme et le soutiennent unanimement. Pour eux, le Programme :

- a comblé un vide considérable. Une des raisons en est que le budget provincial de l'éducation ne prévoit qu'une faible allocation pour la petite enfance et que « la province a des besoins criants dans ce domaine » selon le Directeur Provincial de l'Education
- a proposé un modèle qui pourrait être utilisé plus largement ;
- a contribué dans une certaine mesure à l'amélioration des compétences des enseignants actuellement en poste dans les écoles maternelles en les aidant à préparer le Diplôme d'Education en maternelle.

15. Les autorités provinciales ont cependant noté également que l'approche fragmentée selon les différents bailleurs de fonds et ONG ont amoindri la productivité de leurs interventions. En effet, le besoin d'une meilleure coordination a été souligné par le seul responsable au niveau international interviewé (à Colombo) qui n'était pas informé du Programme et qui était particulièrement soucieux d'une coordination d'ensemble. Cette personne se référait à la note de politique nationale ECCD 2004 (*National Policy on ECCD(2004)*) qui prendra vraisemblablement force de loi dans un avenir très proche. Il n'y a pas de contradiction entre les politiques présentées dans ce document et le Programme SL dans la Province de l'Est. Néanmoins ce document de politique souligne le besoin d'une coordination d'ensemble, la nécessité de « clarifier les relations entre les agences gouvernementales, non gouvernementales, le secteur privé, les communautés et les familles en ce qui concerne le secteur Petite Enfance et son développement » (p.11) et insiste sur les politiques de régulation au niveau national.

16. Ce document de politique déclare également que la mise en œuvre d'ECCD relève des niveaux locaux³ — point souligné par plusieurs des cadres locaux interviewés ainsi que par les représentants des partenaires à la mise en œuvre (en particulier KV). Il semble donc probable que, bien les opérations d'ECCD se situent au niveau provincial, des pressions s'exerceront au niveau national pour garantir la politique suivie et la coordination entre les intervenants en matière de financement, de standards et de standardisation, de suivi et d'évaluation.

17. Efficacité. La mise en œuvre du Programme pour les volets 1 et 2 (écoles maternelles et éducation de base) s'est faite selon une stratégie à plusieurs facettes qui reposait sur trois structures au niveau de l'école [associations de parents d'élèves (SDS), Comités d'enseignants en maternelle (PTC) et Comités de gestion des maternelles (PCM)], la formation des enseignants et des fonctionnaires, le développement d'un syndicat des enseignants en maternelle (NPTU) et des actions de sensibilisation et plaidoyer. Il semble que cette approche ait eu une efficacité élevée. Parents et enseignants concernés par le Programme étaient motivés par les objectifs éducatifs et, dans bien des cas, agissaient dans d'autres écoles où plusieurs des modalités du Programme ont été appliquées. Les trois structures ont été très appréciées et ont fait preuve d'efficacité. C'est également le cas pour les ateliers associés à ces structures.

18. Innovation. Les personnes interrogées ont toutes été d'accord sur le caractère innovant du Programme. Elles ont cité notamment :

³ La note de politique déclare que le travail pour la Petite Enfance sera une fonction reconnue des instances locales de gouvernement.

- les processus consultatifs entre parents et enseignants, les PTC et PMC qui ont amélioré la gestion des écoles ;
- les liens avec les organisations de la société civile (les trois ONG partenaires et le NPTU) travaillant au développement du secteur Petite Enfance ;
- une stratégie de diffusion de l'innovation par la mise en place de réseaux entre écoles qui prirent la forme (i) de visites d'étude dans les écoles modèles, (ii) de regroupements d'écoles maternelles autour de l'école la plus activement engagée dans le Programme et (iii) l'organisation d'expositions impliquant plusieurs écoles ;
- les approches centrées sur l'enfant, surtout dans les écoles maternelles ;
- les activités génératrices de revenus qui ont souvent procuré de plus grandes ressources en nature à la communauté.

19. **Durabilité.** Il est trop tôt pour tirer des conclusions quant à la durabilité du Programme. Il serait plus raisonnable de s'interroger à ce sujet dans 2 ou 3 ans. Cela dit, les entretiens que nous avons conduits indiquent clairement que les participants et les bénéficiaires ont l'intention de maintenir les structures et les pratiques mises en place et, dans de nombreux cas, de les étendre à d'autres écoles. Il est intéressant de noter que dans tous les entretiens (à l'exception d'un seul) conduits avec des personnes constituant la base du Programme, celles-ci ont toutes dit avoir bel et bien l'intention de maintenir en place les innovations du Programme après son terme. Il n'y a pas eu de demande d'assistance pour en assurer la continuité⁴. Les mécanismes qui font augurer d'une forte probabilité de pérennisation sont : les regroupements d'écoles maternelles ; les activités génératrices de revenus (AGR) ; la mise en réseau et la mobilisation des parties prenantes clés ; les divers efforts menés pour une meilleure reconnaissance des enseignants en maternelle et l'implication des parents. Le NPTU a été mis en place en août 2011 ; il compte aujourd'hui 1200 cotisants (montant de la cotisation 30 roupies par mois). C'est là un début de bon augure mais ici encore, le temps seul dira si l'élan initial se maintient.

20. L'organisation de la mise en œuvre a été l'œuvre des trois ONG partenaires (KV, La Fédération de développement économique et environnemental, la Fondation nationale pour le développement des écoles maternelles) et du Syndicat National des travailleurs pour la création du syndicat des enseignants en maternelle. Vu les résultats du Programme, cette stratégie semble avoir été fructueuse. Cependant le manque de visibilité du Programme, et cela au moment où apparaît une politique nationale plus active pour la Petite Enfance, impose une meilleure coordination au-delà du niveau provincial.

Petite Enfance⁵

21. L'Annexe 2 présente graphiquement l'ensemble des éléments et des interactions qui structurent ce volet de l'évaluation. Les résultats sont détaillés dans l'Annexe 3 (qui s'appuie sur les données du suivi et sur nos observations) pour chacune des seize activités ; l'Annexe 5 donne la couverture pour ce volet. Le suivi de la Petite Enfance comportait 120 indicateurs. Dix écoles maternelles par zone ont été concernées, soit 9% de la totalité des écoles maternelles de la Province. Cependant les bénéficiaires directs ont été les 150 enseignants dont le Programme a assuré la formation, l'objectif étant de les faire reconnaître, de les habilitier grâce à l'organisation de Comités d'Enseignants, une formation

⁴ Cependant le responsable du suivi du Programme rapporte dans sa "Note pour l'évaluation finale" que les participants du Comité de Conseil (composé des hauts responsables du Programme, de représentants des bénéficiaires et des partenaires à la mise en œuvre) « demandaient pour la plupart un financement plus important ou une continuation du Programme ».

⁵ Le taux d'inscription en maternelle au Sri Lanka est élevé jusqu'à plus de 60% selon http://www.childinfo.org/files/ROSA_Sri_Lanka.pdf. Ce taux pour l'Afrique est de 17% (selon le rapport mondial de suivi d'EPT UNESCO 2011).

au leadership et la syndicalisation des enseignants. Le Programme touchait également les parents et les cadres gouvernementaux de l'éducation.

22. Sur le papier, l'ensemble apparaît complexe. Cependant les résultats sont impressionnants et vont bien au-delà des données fournies par les nombreux indicateurs du Programme⁶

- Interrogés sur les bénéficiaires, parents et enseignants ont répondu très positivement.
- Les parents sont devenus des partenaires dans la gestion des maternelles concernées par le Programme.
- Les comités d'enseignants ont ouvert des horizons aux enseignants en maternelle, ont permis la mise en commun des expériences de diverses écoles, et par là, ont permis d'améliorer le statut professionnel de ces enseignants qui ont gagné la reconnaissance des parents, des membres de la communauté et des autorités.
- Les AGR ont permis aux enseignants en maternelles de percevoir un revenu, ce qui a amélioré leur motivation. Dans la plupart des cas, Comités de gestion et Comités d'enseignants ont su développer des activités génératrices de revenus et rembourser leur prêt.

23. Deux des cinq Responsables de zone d'éducation n'étaient pas au courant du Programme (ils étaient récemment nommés) mais ceux qui étaient informés se sont montrés très positifs et auraient souhaité son extension à toute la Province.

24. Ce volet du Programme a eu un effet multiplicateur significatif. Le renforcement des capacités du Programme a touché directement 150 enseignants en maternelle, ce qui représente 3,9% des 3791 enseignants de la Province. Mais davantage encore d'enseignants ont été touchés car la plupart des autorités de Zone ont fait de sensibilisation une priorité (on manque de données concrètes sur ce point).

25. L'intervention la plus remarquable est sans doute le regroupement (« clusters ») de 10 à 12 écoles dirigé par un enseignant en maternelle directement ciblé par le Programme. Ces regroupements ont eu lieu dans 13 des 15 zones de la Province. L'initiative revenait aux Assistants Directeurs de l'Éducation (ADE, chargés des maternelles) qui souhaitaient améliorer les compétences des enseignants en maternelle qui n'étaient pas membres de Comités d'enseignants. Les ADE ont reconnu que les activités des Comités du Programme avaient fourni un véritable tremplin. Ces regroupements ont aussi facilité les relations entre les ADE et tous les enseignants en maternelle de leurs zones.

26. Cela signifie que dans ces 13 Zones, les innovations du Programme sont introduites dans une majorité des écoles maternelles. Cela en dit long sur la viabilité du Programme. En faveur de celle-ci jouent également trois autres facteurs :

- Toutes les personnes interviewées espèrent conserver les comités d'enseignants, les comités de gestion et les AGR.
- Outre les regroupements, des visites d'étude dans les écoles-modèles ont aidé à créer des réseaux d'écoles et d'enseignants en maternelle qui devraient aider à maintenir en usage les innovations du Programme.
- Selon des parents, cela se passe mieux pour leurs enfants actuellement dans les maternelles ayant un PTC que pour leurs aînés dans le même établissement avant la création du PTC.

27. Cependant il a été également souligné qu'il est de plus en plus nécessaire d'établir des liens avec le niveau national afin de mettre en commun les réussites et de trouver

⁶ Les enregistrements des indicateurs les plus récents dont nous disposons datent du 30 juin 2011.

comment étendre les stratégies novatrices au-delà de la Province de l'Est. On a aussi estimé que des liens avec les enseignants du premier niveau du primaire seraient un atout pour l'avenir en renforçant l'articulation et la continuité entre maternelles et écoles primaires.

28. La syndicalisation des enseignants en maternelle a commencé dans la Province de l'Est. Le NPTU a vu le jour en août 2011 et semble rassembleur. Il compte déjà près de 1200 cotisants dans la Province de l'Est et a distribué à 600 autres personnes des fiches d'adhésion. Un des objectifs du syndicat est d'assurer le paiement régulier des salaires par le gouvernement⁷. En outre, le syndicat organise pour les enseignants en maternelle des cours d'anglais, de technologie de l'information et se prépare à proposer d'autres domaines de formation aux ONG.

29. Renforcer le statut des enseignants en maternelle était un des objectifs du Programme. Il semble qu'il ait été atteint, au moins pour les écoles et enseignants qu'il a touchés. Les modalités d'action ont été les suivantes :

- Les Comités d'enseignants ont constitué une structure permettant de les regrouper et de les consulter collectivement.
- Les réunions de groupes qui ont permis d'identifier 60 leaders (20 par district) parmi les enseignants en maternelle.
- Les ateliers de formation au leadership qui ont renforcé les capacités des 60 personnes identifiées et facilité la sélection parmi elles de 20 représentants au niveau provincial.
- Les ateliers de planification stratégique qui ont guidé ces 20 leaders dans l'élaboration d'un plan visant la poursuite de la formation des enseignants en maternelle.
- Le NPTU
- Le grand meeting qui a réuni plus de 400 enseignants en maternelle et leur a fourni l'occasion de formuler leurs revendications lors d'un forum public largement couvert par les médias. Mais pour maintenir cet élan, il faut lui donner une suite.

30. Nous avons appris qu'une Association Professionnelle des Enseignants en maternelle du Sri Lanka a été créée sous la direction de la Première Dame. C'est la seule structure de ce type dans une seule des Zones visitées. Il semble que cette association et le NPTU se disputent les mêmes adhérents. Il pourrait être nécessaire de voir comment évolue la situation.

31. L'instauration de réseaux a été une autre contribution du Programme au développement d'ECCD. Il s'est agi de : réseaux de Comités de gestion au niveau de la zone ; création et renforcement d'un Comité ECCD au niveau provincial (autorités locales, comités d'enseignants en maternelle et autres organisations communautaires). Les résultats sont mitigés et dépendent en partie des conditions locales, par exemple existence ou non d'une gestion d'ensemble au niveau de la zone. La gestion est à l'évidence participative dans les écoles où les parents s'impliquent activement dans le Comité de gestion. On ne connaît pas de réunions du comité ECCD qui se seraient tenues dans l'un ou l'autre des trois districts. La mise en place de regroupements (comportant souvent des écoles de fréquentation ethnique différente) est probablement la marque la plus évidente de mise en réseau que nous ayons observée.

⁷ Environ 25% des enseignants en maternelle ne reçoivent aucun salaire et 14% d'entre eux touchent moins de 600 roupies. Voir Annexe 6 la situation dans son ensemble.

32. Il y a un point sur lequel une coordination plus étroite avec la politique nationale ECCD est nécessaire. La conception du Programme n'a pas suffisamment tenu compte du Comité de district de Coordination ECCD tel qu'il figure dans la note politique ECCD. Une tentative a été faite de créer un comité dont la composition proposée par le Programme n'était pas conforme à celle que prévoyait la note politique. Etablir des liens entre le Secrétariat de District, les instances de district du Bureau d'Education en maternelle, les bureaux d'Education de la Zone dans le district ainsi que les autorités sanitaires au niveau du district est indispensable pour prendre des mesures efficaces sur ce plan. Nouer des liens solides avec le Bureau d'Education en maternelle est crucial pour atteindre la cible de cet objectif.

33. Il est tout à fait possible de voir les innovations introduites par le Programme s'étendre sur une plus grande échelle. C'est ce l'on voit déjà avec le développement des regroupements dans certaines Zones. Les résultats dans les écoles maternelles touchées par le Programme et l'enthousiasme des parents et des enseignants en attestent. Cependant changer d'échelle impliquera une stratégie de sensibilisation et de plaidoyer plus large et une meilleure coordination avec la politique nationale pour la Petite Enfance.

Education de base

34. Ce volet du Programme a été mis en œuvre dans vingt écoles situées dans trois des vingt divisions du district de Trincomalee, soit 7,4% des écoles du district⁸. L'Annexe 2 présente dans un graphique l'ensemble des éléments et interactions qui structurent ce volet et l'Annexe 4 les résultats détaillés des onze activités conduites. Le suivi de ce volet comportait 58 indicateurs. Les innovations principales que le Programme a introduites dans les écoles ont été le Comité de développement de l'école et les ateliers qui y étaient associés ainsi qu'un financement incitatif.

35. Comme le volet Petite Enfance, celui-ci apparaît complexe. Et ici aussi, les résultats sont positifs ; ils vont au-delà du respect des indicateurs. On les doit principalement aux Sociétés (SDS) et Comités de développement de l'école (SDC). Dans certaines écoles les Comités ont redonné de la vigueur aux Sociétés qui étaient en place depuis 1973⁹. Cette combinaison SDS/SDC a été l'élément central de redynamisation de la gestion des écoles et de la gouvernance qui s'est traduite par une consultation accrue entre enseignants et parents et la communauté dans son ensemble. Consultation cependant ne signifie pas participation et il n'y a guère de signe que les parents aient assumé un rôle significatif dans la prise de décision dans la gestion des écoles, prise de décision qui reste essentiellement aux mains du principal.

36. Les fonds incitatifs de 100.000 roupies (environ 675 €) a joué un rôle important dans la mobilisation des contributions parents/communauté aux activités d'amélioration et dans leur implication dans de nombreux aspects de la vie scolaire. En fin de compte, les contributions en nature des parents sous la forme de travail ou de savoir-faire technique ont multiplié cet apport initial (par trois selon le suivi du Programme). Les projets financés par ce fonds comprenaient : le paiement des enseignants pour des cours supplémentaires ; des réparations des écoles ; des infrastructures nouvelles ; du matériel didactique et la fourniture

⁸ Le suivi du Programme révèle que la sélection des écoles n'a pas été satisfaisante car certaines d'entre elles faisaient également l'objet de l'intervention d'autres organisations telles que l'UNICEF ou Save the Children. Quelques autres encore ont été retirées de la sélection car impliquées dans d'autres programmes.

⁹ A la base, le Comité de développement de l'école est un sous-ensemble de la Société de développement. Les membres du Comité sont élus parmi ceux de la Société ; dans l'une des écoles visitées, la Société comptait 400 membres et le Comité 11. Comme nous le dit un groupe de parents et d'enseignants, il n'y a pas de différence fondamentale entre la Société et le Comité, c'est le même vin dans des bouteilles différentes mais la bouteille Comité est plus puissante.

d'eau potable. Certaines écoles ont dit avoir constitué¹⁰ des réserves pour des projets à venir.

37. L'implication parents/communautés à la gestion de l'école augmente leurs attentes en matière d'éducation. A titre d'exemple : les Sociétés et Comités informent le principal sur ce qui n'a pas été enseigné, ce qui conduit les enseignants à faire plus d'efforts pour couvrir la totalité du programme ; instauration de cours de rattrapage et de cours supplémentaires ; organisation de concours au niveau provincial ; efforts de réduction des décrochages en menant des études sur leurs causes ; recrutement d'enseignants et paiement de leurs salaires par les parents ; recherche par les parents d'un soutien financier auprès d'entreprises, de sponsors, etc.¹¹ Les activités du Programme — formation des membres des Comités, en particulier — ont permis l'élaboration de plans scolaires, les fonds incitatifs et bien sûr l'instauration des Comités. Il faut également noter que l'implication des communautés et de la société civile dans la gestion de l'école a conforté la politique nationale d'habilitation des communautés à jouer un rôle actif en matière d'éducation.

38. Néanmoins on peut s'interroger sur la poursuite de l'approche par l'apport de fonds incitatifs. Il est trop tôt pour pronostiquer sa durée dans les écoles bénéficiaires ; cela pourrait se faire dans 2 ou 3 ans. Il est clair que les fonds incitatifs ont amorcé la pompe qui a par la suite été alimentée localement par des apports locaux sous forme de travail, de savoir technique, d'enthousiasme et d'intensification du dialogue entre l'école et la communauté. Le mécanisme fonctionne actuellement. En conséquence, les autorités locales manifestent leur intérêt pour cette approche qu'elles voudraient voir s'étendre à d'autres écoles. En d'autres termes, en tant qu'expérimentation, les fonds incitatifs ont été largement une réussite mais la question de leur extension et de leur pérennisation reste ouverte et dépendra des ressources disponibles. Cette expérience doit faire l'objet d'un suivi des écoles bénéficiaires et des efforts faits en vue de son extension. Elle devrait également faire l'objet d'études plus approfondies afin que ses résultats s'inscrivent dans le dialogue national sur la politique éducative.

39. L'un des aspects de ce volet du programme les plus appréciés des bénéficiaires et des autorités sont les activités qui leur permettent d'échanger et d'apprendre les uns des autres, des écoles modèles et établir des réseaux entre elles. Certaines écoles ont dit avoir organisé des rencontres/débats avec 10 à 20 autres établissements ainsi que des concours d'élèves. Ce partage d'expériences, cette fertilisation croisée des idées et des pratiques a souvent eu lieu entre des écoles dont la fréquentation est ethniquement différente. Le concept de SDC s'est ainsi répandu dans des écoles qui ne comptaient pas parmi les bénéficiaires directs du Programme. Il semble bien que cet aspect du Programme se maintiendra facilement car il ne demande pas un financement important.

40. Par ailleurs, les tentatives de mobilisation des Associations d'Anciens Elèves (les « OBA ») n'ont rencontré qu'un succès inégal. Une seule école a indiqué que ses « anciens » étudiants à l'université s'impliquaient dans des évaluations ou des cours

¹⁰ Le suivi du Programme a noté que quelques écoles dans la Zone de Kinniya n'ont pas compris cette notion de fonds incitatif et ont essayé d'employer les fonds accordés à des achats somptuaires tels que des appareils numériques.

¹¹ Un groupe de parents et d'enseignants décrit un cycle vertueux : lorsque les parents sont enthousiasmés les enfants et les enseignants le deviennent à leur tour. Dans une école ce cycle a mené au changement du principal et le nouveau venu est plus ouvert aux parents.

supplémentaires. Mais il n'y a pas eu généralisation ; il convient peut-être de repenser la question¹².

41. La création d'un réseau formel de SDS/SDC au niveau divisionnaire faisait partie de l'approche stratégique du Programme pour garantir à la communauté d'être entendue en matière de gouvernance à ce niveau. Le Programme précisait le nombre de réunions du réseau, la régularité de la participation des parents et des associations d'anciens élèves et les thèmes à traiter. Mais la stratégie à laquelle obéissait la création de ce réseau n'ayant pas été suffisamment articulée avec la description de l'activité, les parties concernées ne se sont pas clairement impliquées. Des efforts plus concertés seront nécessaires pour instaurer, en collaboration avec les responsables divisionnaires respectifs, de tels réseaux dans les trois divisions.

42. Le renforcement des capacités des cadres divisionnaires (DEO) a lui aussi connu un succès inégal. L'équipement informatique fourni à leurs services est apprécié mais il n'y a apparemment pas de prévision budgétaire pour en assurer la maintenance. Deux des trois DEO formés ont changé de postes et les sessions de la « plateforme de coordination » sont encore à naître. Le plus fort impact qu'ait eu le Programme aux niveaux des Divisions et des Zones¹³ et sans doute d'avoir fourni un modèle de développement pour les écoles primaires qui peut être appliqué dans toutes les Zones. Comme l'a déclaré l'un des Directeur de Zone, il dispose maintenant d'un modèle qu'il va pouvoir instituer dans toute sa Zone.

43. C'est davantage au niveau de l'école qu'à celui de la Division que le Programme a porté des fruits. Cela est dû en partie aux fréquents changements de responsables aux différents niveaux dans la Province qui ont rendu difficile le maintien des relations forgées entre les autorités locales de l'éducation et les partenaires à la mise en œuvre. Les fonds incitatifs et les Comités de développement ont introduit des innovations appréciées dans la gestion de l'école qui se sont étendues à d'autres écoles et qui ont des chances de perdurer.

Echanges Sud-Sud

44. Ces échanges ont pris la forme de visites croisées entre les dirigeants des trois partenaires à la mise en œuvre au Sri Lanka (KV, NFDP et FEED) et trois représentants d'un réseau éducatif d'Afrique Occidentale. Ces échanges ont porté principalement sur la Petite Enfance. Ils poursuivaient deux objectifs principaux :

- Partage de savoirs et de pratiques grâce à la rencontre de plusieurs ONG
- Plaidoyer pour l'Education pour Tous au niveau international pouvant impliquer conjointement des organisations de divers pays.

45. Les entretiens conduits avec cinq des six participants montrent qu'ils en ont tous tiré un enrichissement et professionnel et personnel. Ils ont tous cités bon nombre d'idées et de pratiques que ces visites leur ont fait découvrir. Néanmoins étant donné les différences de langue, il est peu probable que les participants pourront maintenir le contact. On n'a d'ailleurs pas noté de progrès quant à la publication envisagée d'une lettre d'information bilingue.

¹²Bien que l'Atelier du 16 au 18 octobre 2009 ait souligné dans son rapport l'importance de la « création de liens entre de telles Associations, les SDC et les autorités locales (aux niveaux Division et Zone) pour une meilleure gestion du secteur éducatif ». Le rapport poursuit : « nous voulons convaincre les autorités locales qu'elles doivent consulter les OBA et les SDC pour la gestion de l'éducation. Mais la question qui se pose est comment avoir un dialogue fructueux. » Il ne semble pas qu'une réponse satisfaisante ait été trouvée.

¹³ Dans les zones de Trincomalee et de Kantale selon leurs Directeurs de Zone respectifs.

46. Les participants africains à ces visites ont été surpris par l'importance du secteur de la Petite Enfance au Sri Lanka et ont été impressionnés par le rôle des parents et des communautés dans la mobilisation des ressources nécessaires et par leur engagement en dépit des conflits et des catastrophes naturelles. Ils ont aussi noté le rôle du syndicat et des ONG. La fabrication de matériel didactique dans les maternelles les a également intéressés ainsi que la pédagogie mise en œuvre. Deux des participants africains interviewés ont retenu des leçons qu'ils mettront à profit dans leur pays respectif (Sénégal et Burkina Faso).

47. De leur côté, les participants sri lankais ont apprécié de participer à des échanges au niveau international. Ils en ont tiré des leçons : on peut faire beaucoup avec peu ; le modèle de la mère-éducatrice ; l'importance de la professionnalisation des enseignants en maternelle et du plaidoyer ; et l'importance des activités créatrices pour motiver les enfants, y compris leur raconter des histoires.

48. Il y a lieu, tout de même, de s'interroger sur le profit tiré de ces échanges étant donné leur coût (environ 19% du coût total). Nous n'avons pas d'instruments de mesure adaptés mais il est fort probable que ce profit apparaîtra très négligeable par rapport à celui des autres volets du Programme. Étant donné les succès remportés dans les activités de base qu'ont permis la formation des enseignants des maternelles, le renforcement des capacités des Comités d'enseignants, des Comités de développement, les AGR, les fonds incitatifs, les visites d'étude entre écoles, l'équipe d'évaluation est de l'avis que les ressources ont un effet plus durable lorsqu'elles sont allouées à ces derniers types d'activité.

Contribution aux relations intercommunales

49. C'était là peut-être la visée la plus floue et la plus ambitieuse du Programme. Toutes les personnes interviewées ont affirmé que le Programme fournissait toutes sortes d'opportunités d'interactions avec les membres — souvent des collègues — des autres communautés. Elles ont dans tous les cas trouvé grand intérêt à ces interactions et disent vouloir poursuivre dans cette voie. Les dispositifs ayant favorisé ces interactions ont été :

- Les tournées d'étude et visites entre écoles
- Les expositions, les activités culturelles et sportives impliquant plusieurs écoles
- Les regroupements et les autres formes de travail en réseaux, Comités de district, travail en petits groupes.
- Le NPTU qui, bien tout jeune est potentiellement en mesure de réunir dans un but commun les enseignants en maternelle de toutes les communautés. Des membres de toutes les communautés ont assisté au grand meeting qu'il a organisé.
- Une formation au leadership et des sessions de planification stratégique.

50. Étant donné l'importance de cette visée et dans la mesure où elle n'entraînait pas d'activités distinctes des autres et faisant l'objet d'un suivi, c'est dans les entretiens que l'on peut repérer le renforcement des relations intercommunales qu'a permis le Programme :

- En visitant l'école des uns et des autres, nous avons eu des échanges d'idées nourris. Nous n'en avons pas l'occasion précédemment. Les parents devraient être réunis plus souvent.
- Les événements culturels et sportifs organisés par les Comités d'enseignants ont joué un rôle important sur ce plan.
- Une formation aux langues anglaise, cingalaise, et tamoule est prévue.
- Diverses modalités de travail en réseau favorisées par le Programme ont été autant d'occasions d'interaction. Des membres de réseaux de Comités d'enseignants au niveau du district ont développé des liens personnels ; des Cingalais souhaitent apprendre le tamoul et vice versa.

- Dix écoles primaires des trois groupes ethniques de la Zone de Kantale ont échangé leurs expériences, organisé des débats et tenté des compétitions.
- Dans des écoles cingalaises, on a chanté des chansons tamoules et dans des maternelles cingalaises, on apprend quelques mots de tamoul.
- Certains regroupements de maternelles réunissent des écoles d'ethnies différentes
- Des enseignants en maternelle de groupes ethniques différents ont eu l'occasion d'établir des contacts informels qu'ils maintiennent ensuite à distance.

51. Le programme a ainsi effectivement contribué à l'instauration de relations intercommunales. La question qui se pose est évidemment de savoir si les actions menées se poursuivront. Les entretiens suggèrent qu'il en sera ainsi. Il serait intéressant de d'effectuer quelques visites dans un ou deux ans pour voir si les dispositifs favorisant ces relations sont toujours en place.

Gouvernance, gestion et coordination du Programme

52. Dans l'ensemble, le Programme semble avoir été pleinement mis en œuvre — seules quelques activités ne l'ont pas été, la plupart l'ont été dans un respect acceptable des calendriers et la coordination entre partenaires et acteurs a été plus que satisfaisante. Dans notre perspective selon laquelle « politique et stratégie se mesurent à leur mise en œuvre » nous pouvons conclure que la conception d'ensemble du Programme et sa gestion ont donné de bons résultats. Nous avons toutefois des réserves à formuler quant à l'utilité du mécanisme de suivi qui comportait les aspects suivants : information pour les indicateurs des intrants, des processus et des résultats ; des formulaires pour rendre compte (en anglais) des cibles et des résultats ; des rapports donnant des explications détaillées ; des états d'avancement (semestriels) des partenaires et des réunions de synthèse ; des visites d'inspection du volontaire pour le suivi du Programme; un registre-maître qui résumait les opérations activité par activité comportant plus de 200 indicateurs. On trouvera en Annexe 7 la liste détaillée des activités et des résultats relatifs à ce volet du programme.

53. Les structures mises en place (Comité Directeur, Conseil Consultatif, Consortium) ont assez bien fonctionné. Les Comités ECCD en revanche n'ont pas fonctionné comme prévu et n'ont joué qu'un petit rôle, voire aucun, dans la gestion du Programme. Les Comités prévus au niveau provincial et de district se sont trouvés devant une impasse parce que dans sa conception le Programme n'avait pas suffisamment tenu compte des comités existant à ces mêmes niveaux mis en place selon la politique nationale de la Petite Enfance. La composition et la nature des comités Petite Enfance du Programme se trouvaient en conflit avec les comités déjà en place et les directives données par le document de politique nationale. En conséquence les autorités n'allaient pas s'impliquer en dehors de ce que préoyaient les directives nationales.

54. Les trois partenaires à la mise en œuvre opérationnelle (KV, NPFD et FEED) ont assez bien œuvré ensemble ; Le NWC (Congrès National des Travailleurs) a été moins présent¹⁴. La coordination sur le terrain a été assez bonne ; le responsable du suivi de SL a bien travaillé avec les responsables des trois partenaires à la mise en œuvre. Mais ce n'a pas toujours été le cas avec les coordinateurs locaux sur le terrain qui, pour la plupart (une seule exception) ne parlaient pas couramment l'anglais et dont certains ne correspondaient pas par mél. Cela a eu pour conséquence des ralentissements dans la mesure où les directeurs des ONG géraient des portefeuilles ayant trait à plusieurs projets et plusieurs clients.

¹⁴ Principalement suite au décès du leader du syndicat.

55. Cette question du suivi soulève des doutes et des questions intéressantes. Son existence a été très utile à la présente évaluation en permettant qu'au-delà d'un exercice de comptage des activités, elle se centre sur un tableau plus vaste.¹⁵ Il reste que son utilité directe pour la gestion et la coordination du Programme n'est pas évidente. Sous bien des aspects, ce suivi tient plus d'un exercice formel que d'un outil de travail pour une gestion continue. Les partenaires coordinateurs ont fait peu d'usage des capacités de suivi du Programme, en particulier des rapports d'activité. La langue en est une des raisons mais ce n'est pas la seule. L'absence d'un outil facile à utiliser peut en être une autre raison. En tous cas l'inutilité relative du mécanisme de suivi de la mise en œuvre ne semble pas avoir eu des conséquences importantes sur cette dernière ou sur la qualité du Programme.

56. Les activités de suivi furent indirectement utiles au responsable du suivi du Programme dont la contribution majeure a été ses apports informels dans le domaine de la coordination, de la gestion d'ensemble et de la rédaction de rapports. Il semble en effet que son travail plutôt informel ait joué un plus grand rôle dans la mise en œuvre que sa gestion formelle du suivi. L'information recueillie par son travail de suivi l'a aidée à donner forme à son rôle informel de coordination qui peut avoir été légitimé par le fait que les partenaires rédigeaient des rapports d'activité et par les processus que ceux-ci impliquaient.

57. En réalité, le titre de cette partie du Programme était "suivi et évaluation". Or, il est difficile de trouver quelque évaluation dans la conception comme dans la mise en œuvre du Programme. Ce qui est regrettable car cela eut été très utile pour avoir, par exemple, des données sur la fréquentation des maternelles, les attitudes des enseignants et leur mobilité, la fréquentation et les résultats des écoles primaires, l'attitude des parents, la fréquence des contacts entre collègues ou les pairs d'autres groupes ethniques, etc.. Mais pour que ces données aient eu une signification en matière d'évaluation, il aurait fallu faire une étude de fond (« baseline ») avant le commencement du Programme. Il aurait alors été possible de porter clairement un jugement sur son impact et d'avoir une meilleure compréhension de sa dynamique.

58. Pour conclure, il y a toutes les chances que le travail de coordination de la responsable du suivi ait joué un rôle dans la gestion d'ensemble du programme, rôle plus que bénéfique. En outre, ce travail de coordination était légitimé par le travail de reportage effectué par les partenaires (sous la forme des « chartes de suivi de l'activité »). La personne chargée du suivi semble avoir un rôle important en faisant en sorte que Solidarité Laïque et l'Agence française de développement soient discrètement tenues informées du déroulement du Programme. Il serait donc intéressant de réfléchir à l'importance et à l'intérêt respectifs du « suivi » et de la « coordination ». Nous pensons que cette dernière est plus appropriée tant qu'elle s'exerce de façon relativement discrète.

Conclusions et recommandations

59. Les activités du programme concernant plus étroitement la base — celles qui impliquaient directement les écoles, les parents et les enseignants — eurent un succès indéniable et ont la plus forte probabilité de perdurer et cela à plus grande échelle. La mise en place des Comités d'enseignants, des SDS/SDC, des activités génératrices de revenus dans les écoles primaires, des fonds incitatifs a partout été un succès et a été très appréciée. Ces innovations introduites et financées par le Programme ont toutes les chances de perdurer dans les années à venir. En effet, au sein du secteur pré primaire, les regroupements d'écoles à l'initiative des ADE se sont structurés autour de l'école bénéficiant

¹⁵ On pourrait spéculer que, le système eut-il été utilisé par tous, le calendrier eut été plus respecté pour certaines activités. Mais rien ne le prouve : les retards n'étaient pas dus à un manque d'information sur les résultats. Par ailleurs la petite taille du projet et sa mise en œuvre décentralisée — bien que complexe — en rendaient la gestion aisée à tous les partenaires.

du soutien du Programme. Cela a eu un effet entraînant sur les autres écoles et a accru le rayonnement du message porté par le Programme. Les regroupements tout en accroissant l'impact du Programme montrent également son degré élevé d'appropriation par les fonctionnaires locaux de l'éducation. Le Programme a également renforcé la coopération entre les autorités locales et la société civile.

60. Mais plus on s'éloigne de ces activités liées à la base, moins le Programme a eu d'efficacité. Le renforcement des capacités des DEO a certes eu quelques effets mais n'a pas été pleinement efficace ; les Comités ECCD n'ont pas fonctionné ; la lettre d'information n'a pas vu le jour ; les échanges Sud-Sud ont peu trouvé d'application dans le travail quotidien des participants et on peut qualifier de marginale l'utilité du système de suivi. Il reste que le programme a remporté un plein succès. Les activités liées à la base en étaient l'essence même, les autres ne jouant qu'un rôle d'appoint. En d'autres termes, l'essence du Programme — et celui-ci dans son ensemble — ont souffert de l'absence de certaines fonctions de support et de leur apport. Ce paradoxe mérite une réflexion critique sur la valeur relative et l'importance de telles fonctions de soutien dans un programme de ce type. Plusieurs pistes devraient être explorées.

- (a) Une analyse critique de la nécessité d'un suivi très élaboré pour un projet de cette taille dont tous les acteurs connaissent et les résultats et les cibles non atteintes.
- (b) Fusionner suivi et coordination. La fonction de coordination assumée de façon informelle par la personne responsable du suivi était utile et elle a profité des informations fournies par le suivi. Mais le statut de cette personne devrait lui permettre de jouer pleinement ce rôle de coordination.
- (c) L'importance d'une coordination plus explicite avec les politiques et les décideurs nationaux.
- (d) Parallèlement, la nécessité d'une sensibilisation et un travail de plaidoyer en direction de ces mêmes décideurs politiques ainsi que d'autres ONG.

61. Une coordination au-delà de la Province de l'Est a fait défaut au Programme. Cela pouvait se comprendre pour un projet pilote ou expérimental. Mais, vu le succès des activités liées à la base, il serait bon d'envisager une telle extension de la coordination. Cela exigerait auparavant un travail de plaidoyer pour que les résultats soient mieux connus dans tout le pays ou, en tout cas, du gouvernement. A cette fin, il serait également nécessaire d'entreprendre une coordination active avec les autorités nationales. Un développement au-delà de la Province de l'Est supposerait que les autorités nationales fassent leur la philosophie et l'approche d'ensemble du Programme qui ont connu un tel succès.

62. Les recommandations qui suivent n'ignorent pas que le Programme est désormais achevé. Elles pourraient néanmoins être utiles au cas où une suite serait envisagée, allant au-delà du stade expérimental et visant de porter à plus grande échelle les réussites enregistrées qui seraient alors davantage reconnues au niveau national.

63. Recommandations concernant la Petite Enfance

- (i) Publier une brochure sur les succès remportés et les leçons tirées. Il s'ensuivrait une capitalisation plus vigoureuse pour tout le secteur Petite enfance. Ce volet Petite enfance du Programme est en effet très riche de réussites à faire connaître et de leçons reçues. Une brochure d'aspect attrayant et coloré pourrait être publiée en anglais en tant que document marquant l'achèvement d'un Programme. Elle diffuserait les stratégies innovantes et reproductibles ainsi que leurs résultats dans tout le pays, à toutes les institutions et organisations concernées au Sri Lanka comme dans d'autres pays. Cette publication de témoignages pourrait motiver les politiques. Elle devrait faire l'objet d'une stratégie de diffusion. Les fonds prévus pour la publication d'une lettre

d'information trilingue qui n'ont pas été utilisés pourraient être affectés à la création de la brochure. L'Annexe 8 propose des suggestions quant à son contenu.

(ii) Forger et développer des liens avec le Bureau de l'Education Préscolaire qui a engagé les tâches vitales que sont : l'amélioration du statut des enseignants en maternelle ; le renforcement de leurs capacités ; la préparation d'un cursus intégré pour l'enseignement en maternelle ; la sensibilisation des parents et la mise en place d'écoles modèles. Mais le Bureau n'atteint que le niveau du district et selon une approche du sommet vers le bas. Les Comités d'Enseignants, structures fonctionnant du bas vers le haut pourraient s'articuler avec le Bureau pour constituer une structure solide et un système bénéfique pour toute l'éducation de la petite enfance.

(iii) Etablir des partenariats professionnels entre les maternelles et les écoles primaires se trouvant à proximité contribuerait à enrichir leurs compétences. Les enseignants en école primaire pourraient jouer un rôle significatif de mentor.

(iv) Encourager et valoriser le travail en réseau. Renforcer le réseau des Comités d'enseignants en maternelle aux niveaux de la Zone et du district est préférable car les enseignants en maternelle ne peuvent se permettre de parcourir de grandes distances pour participer aux réunions provinciales. Le réseau au niveau de la province n'est viable que si deux ou trois représentants de chaque zone sont sélectionnés pour s'y rendre et si les frais engagés sont couverts par une organisation quelconque.

(v) S'intéresser aux activités liées au meeting de masse. L'organisateur et le président du Syndicat National des Enseignants en maternelle nous ont dit n'avoir observé aucune retombée de ce meeting au niveau des autorités provinciales. Le memorandum remis à l'occasion du meeting est à ce jour resté sans réponse. Il pourrait être utile de faire appel aux mass médias pour sensibiliser opinion.

(vi) Œuvrer pour la coordination au niveau national grâce à un travail de proximité en direction du Secrétariat des Enfants et d'autres acteurs tels les ONG impliquées auprès de la Petite Enfance. Cela permettrait d'éviter des chevauchements et générerait des synergies.

(vii) Prévoir un mécanisme pour le développement des fonds AGR vers d'autres maternelles.

64. Recommandations concernant le volet éducation de base

(i) Le travail en réseau au niveau Comités de développement/ Associations d'anciens élèves/responsables divisionnaires de l'éducation devrait être renforcé et consolidé. Les écoles non couvertes par le Programme dans les divisions devraient être intégrées dans le travail en réseau pour que se répande cette approche innovante. Cela favoriserait l'établissement d'une plateforme de coordination des Comités.

(ii) Reprendre le renforcement des capacités des 3 responsables de division (DEO) est essentiel puisque le Programme a perdu 2 de 3 DEO formés. Celui qui est resté en poste pourrait assurer des sessions de formation de deux nouveaux. Le coût n'en serait pas très élevé car les bureaux des trois responsables divisionnaires ne sont pas très éloignés géographiquement. Les autres DEO dans les zones d'éducation de Kinniya, de Kantale et de Trincomalee pourraient également être associés à cette opération si cela ne comporte pas d'implications financières.

(iii) Piloter les activités novatrices dans l'éducation de base aux autres zones et districts si les ressources financières le permettent.

65. Recommandations concernant le volet gestion et gouvernance

(i) Les dispositifs de suivi du Programme dans le cas d'un maintien du Programme devraient être aménagés de façon que la communication entre le responsable du suivi et

les personnes sur le terrain ne soient pas entravées par des barrières linguistiques ; le suivi apporte, de l'avis de tous, une intéressante valeur ajoutée ; ses résultats devraient être présentés d'une façon simple et attractive.

(ii) Suivi du Programme et coordination devraient être liées. Les informations obtenues grâce au suivi et les interactions entre le responsable du suivi et les coordinateurs de terrain plaident en faveur d'une fusion de deux fonctions suivi et coordination.

(iii) Pour une évaluation plus approfondie, il serait utile de collecter des données de base (« baseline data ») dans les écoles directement concernées par un nouveau Programme. Ces données concerneraient les variables suivantes : fréquentation de l'école ; attitude des enseignants (appréciation du métier, intégration dans la communauté, attentes professionnelles, etc.) et leur degré de rotation ; résultats de l'école primaire ; attitudes des parents (quant aux relations école/communauté, attentes pour leurs enfants, etc.) ; fréquence des contacts avec leur collègues ou leurs pairs appartenant à d'autres groupes ethniques. Ces variables devraient être ajustées en fonction des grands objectifs du Programme et faire l'objet d'une petite réunion ou d'un séminaire groupant les futurs bénéficiaires directs ou indirects.

Références

- Democratic Socialist Republic of Sri Lanka. *National Policy on Early Childhood Care and Development*. October, 2004.
- Gunawardena, Chandra. *National Survey on Early Childhood Development in Sri Lanka, 2010*. Colombo: Children's Secretariat, Ministry of Child Development and Women's Affairs.
- Solidarité Laïque. *Dossier technique et financier, Facilite d'Innovation Sectorielle - ONG, Réponse à l'appel à proposition: "Comment renforcer la participation de la société civile pour la réussite des stratégies d'Education pour tous"*. 12 juin 2009.

Annexe 1. Personnes interviewées

Philippe JAHSHAN	Délégué aux Actions de Coopération Internationale, Solidarité Laïque
Juliette DOMON	Responsable géographique Asie, Solidarité Laïque
Jacques MARCHAND	Agence française de développement
Agnès BOUSQUET*	Ancien responsable géographique Asie, Solidarité Laïque
Daniel EGRETEAU*	Ancien responsable, Solidarité Laïque

in Sri Lanka (listed in chronological order of meetings)

Mr. A.M.E. PAUL	Eastern Provincial Director of Education
Mr. N.A.A.PUSHPAKUMARA	Secretary, Ministry of Education, Cultural Affairs, Land Development and Transport, Eastern Province
Mr. N. NATKUNAM	Provincial ECCD Coordinator, Eastern Province
Mrs. W.N.K. FERNANDO	Working Director, Preschool Education Bureau, Eastern Province
Mr. N. NADARAJAH	Chairman, Preschool Education Bureau, Eastern Province
Mrs. Yamuna PERERA	Director, Children's Secretariat, Ministry of Child Development and Women's Affairs
Dr. Ms. T.S.V. De ZOYZA	Head, Early Childhood Education, Open University of Sri Lanka
Mr. K.L. GUNARATNE	Executive Director, NPDP
Ms. Amali KALUPAHANA	Project Manager, NWC
Mr. Mohamed SAIFULLA	Executive Director, Kinniya Vision
Mr. M.H.A.FAIZ	Programme Coordinator (ECCD), Kinniya Vision
Mr. M.B.ABDULLAH	Programme Coordinator (Primary Education), Kinniya Vision
Ms. Sandrine COLETTI	Solidarité Laïque
Focus group : 3 PTC member teachers, 2 preschool teachers, 2 parent PMC members, 3 NPTU members from different preschools	Little Penguins Preschool, Uppuvali, Trincomalee
Focus group: 2 PTC member teachers, 6 Preschool teachers, 2 PMC member parents, 2 parents	Zonal Education Office, Kinniya
Mr. AM. ABOOBUCKER, Principal +3 SDC member parents, 2 teachers	Kakkaimunai Dharul Ulum Vidyalaya (primary school), Kinniya
Mr. N. ILANKESWARAN, Principal + 2 teachers	Kulakoddam Tamil Vidyalayam (primary school), Tambalagamam
2 SDC member parents, 2 parents, 2 teachers, 1 village administrative officer	Kulakoddam Tamil Vidyalayam (primary school), Tambalagamam
Mr. K. MURUGUPILLAI	Zonal Director of Education, Trincomalee

Mr. S. THAVANATHAN	Assistant Director of Education (ECCD), Trincomalee
Mr. K. SRIKANTHA	DEO, Tambalagamam
Mr. K. ARIYANAYAGAM	DEO, Trincomalee
Mr. M. M. SAMSUDEEN	DEO, Kuchchaveli
Mr. S. GANESHALINGAM	ADE (Primary), Trincomalee
Mrs. Y. VIJAYAKAMARAN	In-service Advisor (Primary Education), Trincomalee zone
Mrs. P. JEYAKANTHAN	In-service Advisor (Primary Education), Trincomalee zone
Mrs. K. UTHAYAKUMAR	In-service Advisor (Primary Education), Trincomalee zone
Mr. M. N. M. SAMEEM	ADE (ECCD), Kinniya zone
Mrs. A.M. ROZANA	Division coordinator (ECCD), Kinniya Division
Mrs. M. S. NASMI	Zonal Coordinator, ECCD, Kinniya zone
Mr. A.M. ABDULLAH	Deputy Director of Education (Development), Kinniya zone
Mr. A.R.M. IBRAHIM	DEO (Kurinchakerny Division) Kinniya zone
Mr. M.I.M. NASAR	In-service advisor (Primary), Kinniya zone
Mr. K. A. AHAD	DEO (Kinniya Division), Kinniya zone
Principal, 2 SDC member parents, 3 parents, 1 teacher & 1 community organization member	Mullipothana Primary school, Mullipothana (Kantale Education Zone)
Mr. H. Upali WIJAYALATH	Kantale Zonal Education Director
Mr. M. JUNAID	DEO, Kantale
Mrs. SRIYANNI	ADE (Primary education), Kantale
Mr. SAHIR HUSSAIN	President, FEED Sri Lanka
Mr. S. MOHIDEEN	Head of Programme, FEED_Sri Lanka
Mr. A. RIYAD	Project Coordinator, FEED Sri Lanka
Mr. Douglas RANASINGHE	Ampara Zonal Director of Education
Mrs. C. S. ALAHAKOON	ECCD Coordinator, Ampara Education Zone
Mr. Nimal RANATHUNGA	ADE (Peace Education); former ECCD Coordinator
2 PTC member preschool teachers, 2 PMC member teachers, 2 preschool teachers, 2 PMC member parents	Ampara Education Zone
Mr. AHMED	ADE and Zonal ECCD Coordinator, Sammanthurai Zone
2 PTC member preschool teachers, 3 preschool teachers, 1 preschool director, 1 PMC member parent	Sammanthurai Education Zone
Mr. U. L.M. JAINUDEEN	Zonal Director of Education, Batticaloa Central Zone
Mrs. JAMEELUNNISA	ADE and Zonal ECCD Coordinator
Mr. J.M. NIZAM	NPDF coordinator, Batticaloa District

2 PTC member preschool teachers, 2 preschool teachers, 2 PMC member parents, 1 parent, 2 Divisional ECCD coordinators	Batticaloa Central Zone
1 PTC member Preschool teacher, preschool teacher, 1 PMC member parent, 1 preschool director	Angels Preschool, Vantharumoolai, Kalkudah Zone
Mrs. P. ILANGO	ECCD coordinator, Kalkudah Zone
2 staff of Preschool Education Bureau	Batticaloa District
1 PTC member teacher, 2 PMC member teachers, 2 Divisional preschool coordinators, 2 PMC member parents	Kalkudah Zonal Office
Mrs. S.CHAKKARAVARTHY	Zonal Education Director, Kalkudah
Mrs. S. M. RAJINI	President, NPTU, Trincomalee
Ms. Michele NEWMAN	Organizer, NPTU, Trincomalee
Mr. Mohamed SHIBLY	Education Specialist, Unicef, Colombo
Mr. UTHAYAKUMAR*	Provincial Primary Education Coordinator

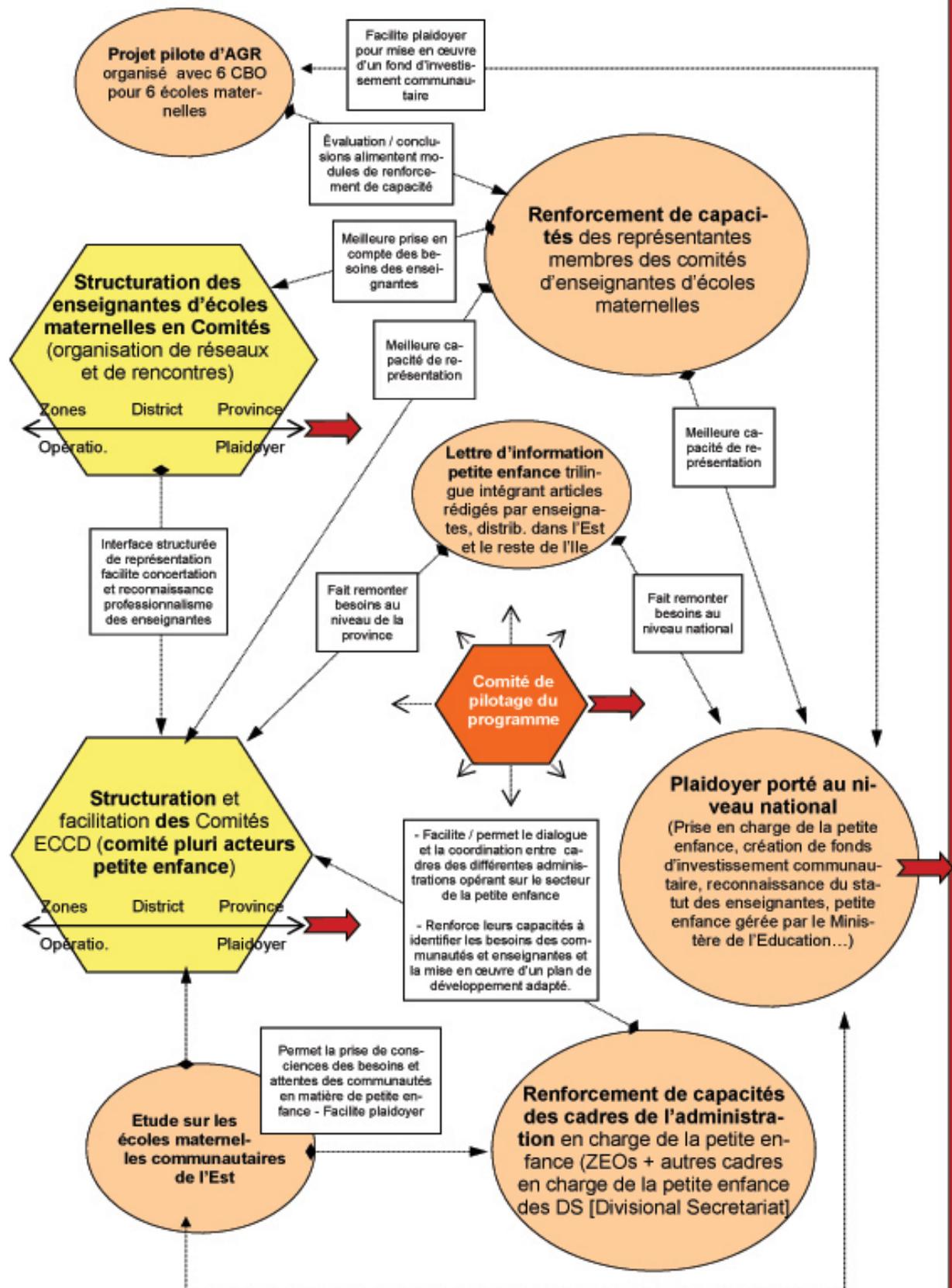
PRODERE, Afrique de l'ouest

Mame Ousmane DIENE*	Chef de file la thématique petite enfance, CNDREAO, Sénégal
Anatou KINDA*	Réseau des Organisations de Développement de l'Education au Burkina Faso, Ouagadougou, Burkina Faso,

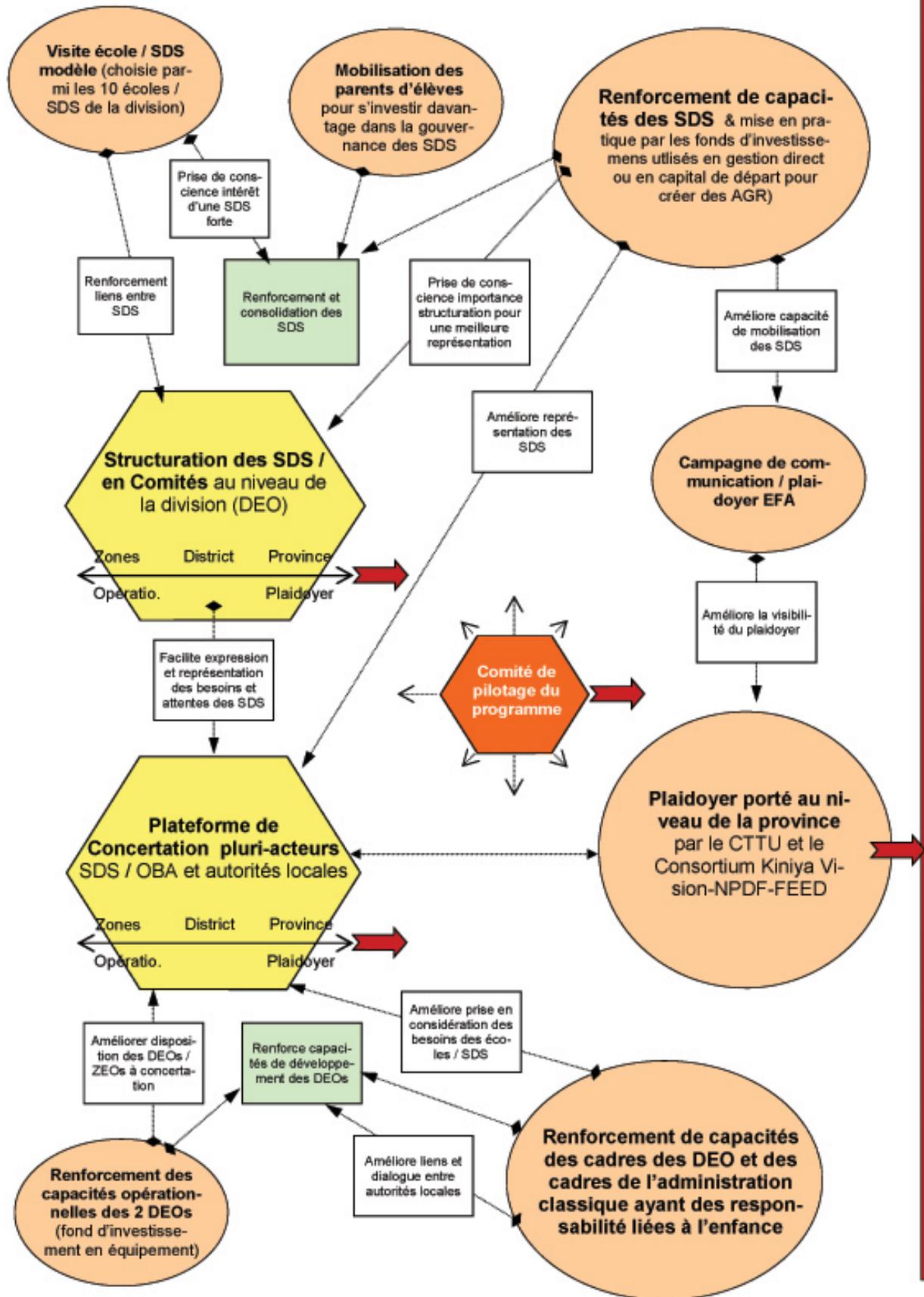
* Interviewed by telephone or e-mail.

Annex 2. Graphical representations of implementation for components 1 & 2

VOLET PETITE ENFANCE



VOLET EDUCATION FORMELLE PRIMAIRE SECONDAIRE



MEILLEURE PRISE EN CONSIDERATION DES BESOINS ET ATTENTES DE LA SOCIÉTÉ CIVILE POUR LE DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR

Annex 3. Review of the ECCD Component

Activities	Partner	Focus	Targets	Findings (based on Programme monitoring ¹⁶ & the mission's observations)
Publication & distribution of a trilingual newsletter	KV	Province	6 issues x 1500 copies	Not published; first issue has been drafted and is expected to be published shortly.
Organization of Preschool Teachers Committees at the zonal level	KV NPDF FEED	Zone	15 Zones x 10 Preschool Teachers	14 Zones in the Programme design but established in 15 zones
Organization of Preschool Teachers Committees at the district level	KV NPDF FEED	District	<ul style="list-style-type: none"> • 3 districts x 12 preschool teachers • 6 meetings per district 	<ul style="list-style-type: none"> • Committees Established. • More meetings than planned were held in Trincomalee district without Programme support. Other two districts held only the meetings planned in the Programme. Issues discussed at meetings in one district did not focus much on ECCD. IGA issues dominated the discussions and devalued the concept of self-empowerment.
Provincial Preschool teachers Committee	KV NPDF FEED	Province	2 meetings x 30 teachers	All the meetings held in Batticaloa. Representation from Batticaloa district was lower than that of the other two districts.
Capacity building of Preschool Teachers Committees (zonal level)	KV, NPDF FEED	Zone	15 zones x 4 sessions x 10 PTC members	PTC members have gained knowledge on ECCD and skills in Communication. Programme monitoring indicates quality concerns of the training sessions. The PTC members have made outreach and disseminated to other preschool teachers. Magnitude of dissemination is low in the Batticaloa district.
Pilot project of Income Generating Activities for 9 communities	KV NPDF FEED	Communities of teachers & parents	9 communities x 10 beneficiaries	<ul style="list-style-type: none"> • Seed Money = 10,000/= per community • Parents were targeted in Trincomalee district. Preschool teachers were given seed money in Batticaloa & Ampara districts. Seed money was used as a carrot to attract teachers to the district PTC meetings. Programme monitoring raises concerns over IGA issues being made a major topic for discussion at PTC meetings in Ampara district and the unfairness of criteria used to distribute seed money in the Ampara district. • IGAs have helped teachers earn extra income which has boosted their morale.
Qualitative & quantitative survey about the Preschools development	FEED	Eastern Province	Survey results disseminated to 50 local authorities & Civil Society actors	<ul style="list-style-type: none"> • Survey completed but not disseminated. • There is no indicator on the quality of the report. • The fact that Eastern Province was included in the study on Childcare Provision in Preschools in Sri Lanka in 2003 & published for dissemination by the Children's Secretariat should be noted. This study, was carried out by Prof. Swarna Wijetunge,, Faculty of Education University of Colombo and Dr. Vinitha Wickramaratne, Faculty of Education, Open University of Sri Lanka has useful information on preschools in relation to each province.
Capacity Building of government officers at district level	KV NPDF FEED	District	3 districts x 40 officers (3 x 3 sessions)	<ul style="list-style-type: none"> • All the sessions were held. This activity expected to bring all the officers working on ECCD into a cohesive group and to build their capacity. • Number of participants in the sessions was below the target. • No evidence of capacity built being utilized in practice. An efficient ECCD network of diverse actors in the district has not yet been achieved.

¹⁶ Using the latest available results, which are of June 2011.

Activities	Partner	Focus	Targets	Findings (based on Programme monitoring ¹⁶ & the mission's observations)
Promotion of networks of village preschool management committees (PMC) at zonal level.	KV NPDF FEED	Zone	15 zones x 3 clusters x 15 members (teachers & parents); 3 meetings per zone	<ul style="list-style-type: none"> • Zonal level PMCs are functioning. • School level PMCs have been formed in each preschool which the PTC members represent. Participatory management is evident in such preschools with active involvement of parents. • Programme monitoring indicates that mobilization of parents is very low in the Ampara district where only 20 percent of the PMC members are parents.
Creation and strengthening of an ECCD Committees at the district level (3 districts)	KV NPDF FEED	District	3 x 12 members (civil society actors, PTC representatives & representatives of local authorities)	<ul style="list-style-type: none"> • No evidence of ECCD committee meetings held in any of the three districts, which is confirmed by Programme monitoring. • The Programme needs to be more proactive to achieve this target. • Establishing links with the District Secretariat, District offices of the Preschool Education Bureau, Zonal Education offices in the district and Health authorities in the district is essential to initiate effective measures in this regard.
Strengthening of the ECCD Committee at the provincial level (local authorities, preschools teachers committees, and other community organizations)	KV NPDF FEED	Province	3 districts x 3 representatives per district (1 civil society actor, 1 PTC representative & 1 representative of local authorities)	<ul style="list-style-type: none"> • Failure in achieving the target of Creating and Strengthening ECCD committees at the district level has resulted in non-achievement of this target. • Attitude of expecting things to happen should be changed to one of making things happen in Programme implementation. • Forging productive links with Preschool Education Bureau is crucial to achieve the target of this activity because the Preschool Education Bureau has formed The Provincial Preschool Education Advisory Committee which consists of 11 members.
Pocket meetings at zonal level	NWC	Zone	15 Zonal sessions x 10 PTC members	<ul style="list-style-type: none"> • 14 zonal sessions were held; 60 leaders were identified. • Lack of support by Programme partners in Ampara and Batticaloa districts affected the activity in terms of full participation. NWC had coordination problems in these districts.
Leadership trainings at district level	NWC	District	4 sessions x 20 leader	3 Sessions at district level held for 60 leaders. 1 session at provincial level for 20 selected leaders. The training has empowered the leaders.
Residential meeting	NWC	Province	1 session x 30 participants	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic planning work shop was held. Programme monitoring indicates that the workshop was effective. NPTU leaders stated that they learnt planning skills at the work shop to formulate plans. • A Plan has been formulated to improve the capacity of preschool teachers.
Conduct workshops on Protecting the Rights of Pre-school workers	NWC		5 workshops x 40 participants, including government officers	1 workshop was held. Participants were not the targeted category. There was imbalance in representation of zones. Lack of understanding of their roles by the Programme partners led to the non achievement of targets in terms of coverage & quality.
Mass meeting	NWC	Province	400 participants including 200 preschool teachers	<ul style="list-style-type: none"> • Mass meeting was held with media coverage. Number attended the meeting was more than 400. . NPTU leaders played a major role in organizing the meeting. • Information is not available on the nature of the participants. • Followup is needed.

Annex 4. Review of Basic Education Component

Activities	Target	Findings (based on Programme monitoring ¹⁷ & the mission's observations)
Selection of schools	20 schools to represent 3 communities	<ul style="list-style-type: none"> Selected schools represent the 3 communities. A commendable initial step for improving inter-communal relations. Some of the schools selected have simultaneous Programme intervention by Unicef and Save the Children. There is overlapping as schools were not selected considering basic aspects of a Programme intervention.
Study Tour to two model School Development Committee (SDC) School (one out of 10)	Number of participants 50 (25 teachers and 25 parents); sharing of insights gained	<ul style="list-style-type: none"> SDCs in Kantale Division went on study tour to a model school in Anuradhapura (North Central Province) as a group of teachers, parents, community leaders and education officials. SDCs in Kinniya and Tambalagamam divisions visited a model school in Kantalai division. Visits to model schools by principals, teachers, parents and education officials as a group is a path breaking activity which has motivated the schools to make a difference. The three communities getting together and sharing views has created a fertile ground for improving inter-communal relations and understanding.
Community mobilization for involvement in SDC	20 SDCs x 14 parents and teachers	<ul style="list-style-type: none"> More parents than planned in the Programme design are participating in the SDCs. SDCs have been empowered with commendable community mobilization. This supports the government policy of improving community linkages in schools.
Capacity building of SDC (7 clusters of 30 people representing 3 SDC per cluster)	210 SDS members	<ul style="list-style-type: none"> Capacity building of SDCs as clusters of 3 SDCs from different schools per cluster is an innovative approach. Parents have gained skills in problem analysis, planning and monitoring. There is little indication that they have assumed a significant role in decision making in the management of schools. Programme monitoring finds that the principals of schools still play a prominent role in decision making. However there are signs that SDCs are assuming more clout than before in matters related to the development of schools in quantitative as well as qualitative terms. Education governance at school level has improved and produced visible benefits. This has contributed to the implementation of the government policy of capacity building and empowering schools with more managerial responsibilities to strengthen School Based Management. Clustering of SDCs of different communities is a good strategy to create opportunities for different communities to meet and communicate. SDC members are of the view that inter-communal relations have improved through this activity.
Incentive funds to be managed by SDC to develop micro projects in schools or income generating activities	100,000/= per SDC Matching contribution by parents	<ul style="list-style-type: none"> SDCs have made matching contributions to the Incentive Funds by offering labor without wages to carry out school improvement activities. Considerable value addition to the incentive fund was observed. Incentive Fund given to schools has generated active participation of parents in school development activities. The school community praised this activity as innovative and productive.
Creation of networks of SDC/OBA at Divisional Education Office (DCO) level (3 DEOs)	12 meetings x 60 representatives (3 SDS and OBA representatives from each school) 1 meeting	<ul style="list-style-type: none"> This activity was not carried out as expected in the Programme design. Programme monitoring finds that the absence of formalized OBA in many Programme schools has affected the implementation of this activity. All the Programme schools are not Boys schools. There are a few Girls schools while many are mixed schools. The term Past Pupil Association (PPA) would be the appropriate term. However, with an out of the box approach to do the extra mile, the DEO level networking of SDCs could have been

¹⁷ Using the latest available results, which are of June 2011.

Activities	Target	Findings (based on Programme monitoring ¹⁷ & the mission's observations)
	to be organized in each DEO by the representatives themselves	<p>achieved to enable the SDCs to share their experiences and gain from one another.</p> <ul style="list-style-type: none"> Indicators show that the networking of SDCs did not take place. The SDCs can play a lead role in improving education governance at divisional level if the networking at divisional level is initiated and strengthened. Schools not covered by the Programme in the divisions need to be brought into the network to sustain this innovative approach. This would pave a better path for platform coordination of SDCs.
Strengthening of 3 DEOs	400,000/= per DEO office to provide equipment	<ul style="list-style-type: none"> The Divisional Education Offices were provided with equipment. This has encouraged the DEOs to perform their role well. The Provincial Education authorities should make budgetary provisions for the upkeep of the equipment. However it is not clear whether such budgetary allocations will be made. This poses a question on sustainability of this activity.
Capacity Building of DEOs - IT Training	6 months' training for 4 participants	<p>The Programme has lost 2 of the 3 DEOs trained. The remaining DEO could be used to train the other two through contact sessions. This would not cost much as the geographical locations of the 3 divisional offices are not far apart. The other DEOs in the Kinniya, Kantale and Trincomalee education zones could also be involved in the capacity building Programme if it does not have extra cost implications.</p>
Capacity Building of 3 DEOs - Other trainings	2 sessions x 2 days 20 officers for each session	
Platform coordination SDC (10 people by SDC, 10 local authorities and 10 other community organizations)	8 meetings x 35 participants including SDS members, local authorities and civil society representatives 1 meeting to be organized by the platform itself	<ul style="list-style-type: none"> Platform coordination of SDC, local authorities and other community organizations is one of the innovative strategies of the Programme. But it is unfortunate that this activity has not yet been carried out. Partner organizations should collaborate and initiate this activity without further delay.
<p>Advocacy at the provincial level:</p> <ul style="list-style-type: none"> Campaigning towards communities Event to raise awareness about SDS 	<p>10 SDS and OBA members to be involved in organizing the event. Number of participants 100 Representative at decision making level for Provincial Education authorities should be present.</p>	<ul style="list-style-type: none"> NPDF president informed that the event to raise awareness about SDS had been held at Mullipothana Sinhala Navodaya Vidyalaya, in the Kantale Education Zone on 19th November 2011. Trincomalee Zonal Director of Education, Kantale Assistant Director of Education (Primary Education) and DEO, Kinniya participated. This event covered principals, teachers, parents and students of 20 Programme schools. Representative at decision making level for Provincial Education authorities was not present. The impact of this event at provincial level appears to be low. The outreach was limited to the 20 Programme schools. It would have been more productive had this event been designed to reach a few schools that did not have the Programme intervention.

Annex 5. Coverage of the ECCD Component, by District and Zone

District	Name of Education Zone	Number of Preschools (As per Preschool Education Bureau of the Eastern Province)	Number of preschools reached by the Programme through PTCs	Percentage of preschools directly reached
Trincomalee	Trincomalee	206	10	4.8
	Kinniya	71	10	14.0
	Muthur	103	10	9.7
	Kantale	78	10	12.8
Ampara	Ampara	168	10	5.9
	Sammanthurai	117	10	8.5
	Thirukkivil	75	10	13.3
	Akkaraipattu	96	10	10.4
	Kalmunai	136	10	7.3
	Mahaoya	58	10	17.2
	Dehiyattakandiya	58	10	17.2
Batticaloa	Batticaloa Central	116	10	8.6
	Kalkuda	137	10	7.2
	Batticaloa	164	10	6.0
	Paddirippu	139	10	7.1
Eastern Province		1722	150	8.7

Annex 6. Monthly salary levels (in LKR) of preschool teachers

For Eastern Province (November 2011):

District	Percentage of preschool teachers by monthly salary level					Total Number of preschool teachers
	No Salary	Less than 1000/=	1001/= to 2000/=	2001/= to 3000/=	More than 3000/=	
Trincomalee	6.0%	11.9%	13.8%	33.8%	6.0%	919
Ampara	22.8%	18.5%	12.3%	25.0%	22.8%	1608
Batticaloa	8.2%	13.3%	15.7%	39.8%	8.2%	1264
<i>Eastern Province</i>	<i>13.9%</i>	<i>15.2%</i>	<i>13.8%</i>	<i>32.1%</i>	<i>13.9%</i>	<i>3791</i>

Source: Survey of Preschool Teachers in the Eastern Province, 2011 Preschool Education Bureau, Eastern Province.

By Province and entire country

Province	Percentage of preschool teachers by monthly salary level					Number of teachers
	< 5000/	5001-10,000/	10,001-15,000/	15,001-20,000/	>20,000/	
Western	52%	38%	6%	3%	2%	5499
Northern	96%	2%	1%	1%	1%	1164
Central	69%	19%	7%	4%	2%	2239
Southern	68%	20%	4%	3%	5%	3355
North-Central	87%	10%	2%	0	0	1324
North-Western	62%	25%	4%	3%	6%	2529
Sabaragamuwa	69%	22%	5%	4%	0	2526
Eastern	79%	10%	9%	3%	1%	2018
Uva	82%	16%	1%	1%	0	1805
<i>National</i>	<i>68%</i>	<i>22%</i>	<i>5%</i>	<i>3%</i>	<i>2%</i>	<i>22,459</i>

Source: Gunawardena, National Survey on Early Childhood Development in Sri Lanka, 2010

Annex 7. Review of the Coordination, Governance and management component

Governance and coordination

Activity	Partner	Targets	Findings
Advisory Committee	<ul style="list-style-type: none"> • KV in charge of logistic and agenda proposal • NPDF and FEED in charge of minutes (one week later) 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 meetings per year • 13 participants 13 (5 Programme partners , 5 Local Authorities, 3 others) 	Discussions at the meetings did not focus much on reviewing the progress of the Programme and providing guidance for future work. Partners showed more interest in obtaining funds for equipment and infrastructure than in capacity building programme
Steering Committee	Implementing partners and Solidarité Laïque (budget managed by KV)	<ul style="list-style-type: none"> • 2 meetings per year • 11 Participants (10 Programme Partners + AFD) 	Proceedings of the meetings have been interesting and useful. Though some partners contributed more than the others, the outcome created a collective approach which strengthened the Programme.
Consortium	<ul style="list-style-type: none"> • KV in charge of agenda • FEED in charge of minutes (one week later) • NPDF in charge of facilitating/chairing 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 meetings per year • 5-8 consortium member participants 	Helped the partners proceed with some direction in the implementation of the programme, Most of the meetings were held in Kinniya and NWC's participation at the meetings was poor. This created problems in coordination and led to misunderstandings and mistrust.
Coordination	Coordination among all partners in implementing Programme activities	Through formal meetings and informal communication	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoring and Evaluation officer is of the view that coordination was less than good. NWC faced internal coordination problems as a result of the demise of its Secretary General. Coordination between the NWC and the other partners was lacking. • The former NPDF Programme Coordinator in Batticaloa did not collaborate well with the NPDF president. The new NPDF coordinator in Batticaloa is still learning the Programme. • The Presidents of the partner organizations have other Programmes and donor agencies to concentrate on while attending to the matters related to this Programme. Therefore, things have been moving very slowly at the top level of the partner organizations. • Frequent change of officer in charge of coordination of this Programme in Paris has resulted in loss of follow up and coherence especially related to the strategic aspects of the Programme.

Monitoring

Activity	Findings
Designing of Follow-up tools and indicators for evaluation	Implementing partners were involved in designing the monitoring tools and indicators. This participatory approach has helped the partners understand the monitoring design.
Regular reporting on completed activities. (Activity Monitoring)	<ul style="list-style-type: none">• Reporting has not been regular. The gap in communication caused by language barrier between the Programme Coordinators and the Monitoring Officer has created problems. Activity monitoring has been carried out with difficulty as deadlines were rarely respected.• However, the Monitoring Officer managed to guide the Programme coordinators in focusing on the objectives of the Programme and provide feedback on the relevance of the activities implemented.
Providing feed back on reports received	Useful feedback has been provided to the Programme coordinators.
User-friendly formatting of synthesized information on achievement against targets	Many too many indicators for it to be user-friendly. Investment in software and/or graphic presentation would have been necessary to achieve user-friendliness
Collection and storage of baseline information in relation to monitoring indicators (Quantitative and Qualitative)	Baseline is not available.

Annex 8. Some ideas for the contents of a booklet on ECCD success stories and lessons learnt

The booklet could include the following.

- Evolution of Preschool Teacher Committees as a dynamic structure as seen by the preschool teachers, officials and community leaders
- Role of Preschool Management Committees in enlisting and empowering the diverse development forces in the community to actively participate in the management of preschools as seen by the parents, members of civil society organizations and government officials.
- Experiences of preschool teachers after the launch of the Programme.
- Innovative experiments carried out by the preschool teachers in the learning activities in the preschools and the insights gained.
- Enlightening interactions during study tours / visits and PTC gathering at the district level.
- New avenues found to promote inter-communal relations

Annex 9. Terms of Reference for this evaluation

Termes de référence- Evaluation Finale du programme Education et gouvernance dans la province de l'Est du Sri Lanka.

I. L'action et les acteurs impliqués.

I.I Présentation de Solidarité Laïque.

1.1.1 Mission et objectifs de Solidarité Laïque.

Solidarité Laïque est une association de loi 1901 reconnue d'utilité publique en 1990. Fondé en 1956, Solidarité Laïque est un collectif qui regroupe aujourd'hui 52 organisations membres issues de cinq familles d'acteurs :

- Fondation,
- Associations,
- Mutuelles,
- Coopératives,
- Syndicats.

Solidarité Laïque intervient à travers ses organisations membres sur l'ensemble des continents dans des actions de solidarité internationale et de coopération au développement.

Dans un monde miné par les inégalités et les replis identitaires, Solidarité Laïque appuie ses actions sur les valeurs universelles de la laïcité.

Par l'éducation, la formation, le partenariat et l'appui à la société civile, Solidarité Laïque entend contribuer à donner aux femmes et aux hommes partout où ils se trouvent les moyens d'être autonomes, de se prendre en charge et de mieux vivre ensemble. Ainsi la solidarité est-elle conçue comme l'école de la citoyenneté.

L'accès à l'éducation et l'appui aux sociétés civiles sont au cœur des missions de Solidarité Laïque.

1.1.2 Démarche.

Solidarité Laïque coordonne des programmes en partenariat avec des organisations du Sud, ayant les mêmes pratiques sociales que celles qui composent le collectif de Solidarité Laïque. Ses principes d'actions sont celles d'un appui à la maîtrise d'ouvrage et à la maîtrise d'œuvre de ses partenaires.

1.1.3 Principales activités.

a) Coopération au développement : Appui à l'éducation / appui à la société civile :

Cinq zones géographiques prioritaires : Méditerranée. Europe Centrale et Orientale. Afrique de l'Ouest. Caraïbes- Amérique Latine. Asie centrale et du Sud Est.

b) Education au développement et à la solidarité internationale.

c) Plaidoyer pour le droit à l'éducation dans le monde.

d) Actions de post-urgence.

1.1.4 Expérience de Solidarité Laïque à Sri Lanka.

-Action post-tsunami 2005/2007: suite au tsunami, Solidarité Laïque a participé via différents projets et partenaires à des activités de reconstruction, d'aménagements d'écoles, de formations d'enseignants...

-2008/2009 : Programme de renforcement de l'accès à l'éducation «programme Trincomalee » avec le soutien de la région Ile-de-France, ce programme d'un an a permis de mener des actions de reconstruction d'établissement pré-scolaire, de formation d'enseignants et de publication d'un magazine pédagogique trilingue (cinghalais, tamouls et anglais).

-2010/2011 : Programme éducation et gouvernance dans la province de l'est à Sri Lanka cofinancé par l'Agence Française de développement.

-2011/2012 : « Programme Trincomalee II », toujours soutenu par la région Ile-de-France, ce programme se concentre essentiellement sur l'appui au secteur de l'éducation pré-primaire (enfants de 3 à 6 ans).

1.1.5 Pratiques internes en termes de suivi-évaluation.

Solidarité Laïque a systématisé plusieurs types d'outils de suivi et d'évaluation de ses projets depuis plusieurs années :

- évaluations externes en fin de projet (de tous les programmes internationaux),
- auto-évaluation accompagnée (Programme Concerté Maroc – 2008),
- capitalisation d'expériences (Programme Concerté Maroc, Programme Concerté Est Europe – PROCOPIL),
- capitalisation transversale des programmes internationaux de SL (2009).
- dispositifs de suivi-évaluation du PCM et du programme de développement des réseaux pour l'éducation en Afrique de l'Ouest (PRODERE-AO), accompagnés par le F3E lancés en 2011.
- dispositif de suivi-évaluation interne au programme Education et gouvernance dans la province de l'Est du Sri Lanka.

La méthodologie de capitalisation d'expériences est essentielle pour un collectif comme Solidarité Laïque, dont la fonction principale est de coordonner des projets pluri-acteurs avec ses membres d'abord ; la capitalisation permet en effet de créer une culture commune au sein du réseau et de consolider les savoir-faire collectifs développés à travers les projets.

I.II Descriptif du programme Education et gouvernance dans la province de l'est (EGPE).

Contexte :

Le Sri Lanka a connu une situation de guerre civile depuis le début des années 70. Celle-ci a surtout concerné les zones de l'Est et du Nord du Sri Lanka. La province de l'Est a été pacifiée en 2007 et celle du Nord est en phase de normalisation. Cependant la province de l'Est fait face aujourd'hui à un retour de personnes déplacées qui reviennent se réinstaller après plusieurs années de transit dans des camps du Tamil Nadu (sud de l'Inde) ou d'autres régions de l'île. La question communautaire reste donc fragile à Sri Lanka et dans la province où les communautés cinghalaises, tamouls et musulmanes cohabitent.

Des élections régionales ont eu lieu en mai 2008. Un conseil provincial a ainsi été élu, ce qui ne s'était pas produit depuis 1988. Ces élections permettent de mettre en œuvre la politique de décentralisation du gouvernement, bien avancée sur l'ensemble des territoires à majorité cinghalaise (70% de l'île) mais freinée dans la province de l'Est en raison du conflit et de l'absence de pouvoirs politiques locaux. La province de l'Est est ainsi dans une phase de structuration notamment dans le domaine éducatif. Les besoins en termes de développement éducatif y restent conséquents aujourd'hui.

Le gouvernement provincial a ainsi établi, en collaboration directe avec les principaux opérateurs du secteur éducatif (entre autre l'Unicef et Save the Children), de nouvelles lignes directrices pour la politique éducative post-conflit et ainsi que des stratégies de développement sectorielles de développement éducatif.

La particularité de la province de l'Est est que le secteur de la petite enfance ainsi que celui de l'éducation formelle primaire et secondaire sont regroupés sous la responsabilité du ministère provincial de l'éducation. Depuis 2004, il existe cependant une politique spécifique sur la petite enfance (« ECCD policy ») qui se met doucement en application, et qui a, entre autre, institué un secrétariat national spécifique au sein du ministère dédié à la gestion du secteur de la petite enfance. Cette politique est encore mal connue des acteurs civils mais aussi des autorités publiques. Par ailleurs, depuis quelques mois, le premier ministre provincial a lancé une nouvelle entité : le « preschool bureau » en charge également de la petite enfance, d'où dans la province de l'est de nombreuses confusions des rôles entre les entités dépendantes du ministère provincial de l'éducation et celles dépendantes du premier ministre provincial.

Enfin, le traumatisme du tsunami, l'afflux soudain de bailleurs et le retrait massif aujourd'hui de la présence internationale sont des éléments de contexte à prendre en considération pour mieux appréhender le travail avec des ONG locales mais aussi pour mieux comprendre les enjeux qui s'ouvrent aux autorités publiques.

1.2.1 Présentation du programme Education et gouvernance dans la province de l'Est du Sri Lanka.

A. Aperçu général.

Le programme d'éducation et gouvernance dans la province de l'Est (EGPE) est un programme de 24 mois, soutenu par l'outil FISONG (facilité d'innovation sectorielle des ONG) de l'Agence Française de Développement. Ce programme a débuté en janvier 2010 et réuni en consortium des partenaires historiques de Solidarité Laïque. Le programme EGPE marque donc une évolution des pratiques partenariales et l'aboutissement d'une vraie réflexion stratégique et innovante autour du système éducatif sri Lankais.

Le programme EGPE en tant que programme innovant, a pour objet de tester des pratiques qui, si elles s'avèrent pertinentes pourraient être appropriées et transférées à la sphère publique ou civile, en fonction de l'évolution du contexte sri Lankais. Il est centré sur deux sous-secteurs de l'éducation dans la province de l'Est : le secteur formel (éducation primaire et secondaire) et le secteur de la petite enfance qui relèvent d'enjeux (situation de développement) et de besoins (offre éducative) différents. Deux stratégies distinctes sont

mises en œuvre. La première concerne le secteur de la petite enfance qui reste actuellement un secteur essentiellement non gouvernemental et qui nécessite un appui particulier quant à sa régulation par les différentes autorités gouvernementales décentralisées. La deuxième concerne le secteur de l'éducation primaire et secondaire, inscrit dans la politique nationale, mais qui fait face à de nombreux enjeux de développement.

Le programme intègre également une dimension d'échange avec les organisations partenaires de Solidarité Laïque impliquées dans le programme PRODERE en Afrique de l'Ouest. Les activités développées à Sri Lanka servent de support de discussion et d'échange afin d'impulser de nouvelles réflexions entre les partenaires, ceci dans le but final d'atteindre plus rapidement les objectifs d'éducation pour tous (EPT).

B. Les Objectifs du programme.

L'objectif général du programme est de contribuer à la réalisation des objectifs de l'Education pour Tous en facilitant et améliorant le dialogue et la coordination entre la société civile et les autorités en charge de l'éducation, en particulier dans la Province de l'Est du Sri Lanka. Ce programme nourrit et s'appuie sur des échanges entre organisations sri lankaises et organisations d'Afrique de l'Ouest en vue d'atteindre les objectifs d'EPT.

Les objectifs spécifiques sont les suivants:

1- Renforcer le dialogue et la concertation dans le secteur de la petite enfance dans les 14 zones de la province de l'Est du Sri Lanka et au niveau national.

Améliorer les capacités des enseignantes d'écoles maternelles à se mobiliser, se structurer, faire remonter leurs besoins aux niveaux des zones, des districts, de la province et à l'échelle nationale et créer les conditions d'un dialogue constructif avec les autorités locales compétentes au niveau des zones, des districts et de la province de l'Est.

2- Améliorer la gouvernance du secteur primaire et secondaire dans deux divisions (DEOs) de la province de l'Est du Sri Lanka.

Améliorer les capacités des associations de parents d'élèves à se mobiliser, gérer le développement quantitatif et qualitatif des écoles et créer les conditions d'un dialogue constructif avec les autorités locales compétentes.

3- Enrichir les réflexions sur l'EPT aux niveaux local et national sri lankais et régional en Afrique de l'ouest.

Enrichir les réflexions et les stratégies d'EPT à Sri Lanka et l'appropriation par les autorités locales compétentes des résultats obtenus par le programme pilote de renforcement de la gestion locale de l'éducation et enrichir les réflexions sur les stratégies et pratiques d'EPT des organisations partenaires du programme PRODERE en Afrique de l'Ouest.

C. Les acteurs et bénéficiaires du programme.

1- Les **enseignantes de la petite enfance**, ni reconnues ni défendues en tant que professionnelles de l'éducation à part entière.

Éléments de contexte explicatif :

Elles agissent au titre d'enseignantes, de responsables des écoles (il y a en général une enseignante / directrice et une assistante par école) et de force motrice des associations communautaires (CBOs ou comités villageois) formées autour des écoles maternelles. Les enseignantes sri lankaises sont à 95% aujourd'hui de statut privé, rémunérées localement par les associations communautaires (ou directement par les familles), par des organisations locales laïques ou religieuses ou des investisseurs privés.

2 les **School Development Societies (SDS)**, équivalent des Associations de parents (APE) qui intègrent aussi les élèves et les anciens élèves (devenus "mécènes" locaux).

Éléments de contexte explicatif :

Les SDS sont issues d'un programme lancé par le ministère central de l'éducation visant à décentraliser l'essentiel des responsabilités du développement des écoles au niveau de ses associations de parents d'élève. Les SDS sont composées du Directeur de l'école (président de la SDS), des professeurs (dont l'un est trésorier), de parents d'élèves (dont l'un est secrétaire), des anciens élèves (« Old boys », parfois regroupés en « Old Boys Associations » [OBA]) et de représentants des élèves de l'école.

3- Les autorités locales en charge du développement éducatif : Le processus de décentralisation à Sri Lanka s'installe progressivement dans la province de l'Est. La coordination du développement éducatif s'effectue au niveau des **ZEO** (trois à quatre "zones/ZEO" par district, trois districts dans la province de l'Est). Ces ZEO restent éloignés des réalités locales et manquent de "transparence".

Le programme travaille avec les trois communautés présentes à Sri Lanka (tamouls, cinghalaises, musulmanes) et tend autant que faire se peut à développer des activités intercommunautaires, afin d'aller au-delà des préjugés et de développer le rapprochement communautaire.

1.2.2 Organisation interne et partenariale.

A. Les membres du programme.

Solidarité Laïque

- Coordinateur général du programme, Solidarité Laïque porte la responsabilité globale du programme vis-à-vis du bailleur de fonds, il est le garant du programme et veille à son bon déroulement.
- Chargé du suivi et de l'évaluation du programme. Un poste spécifique de volontariat basé à Sri Lanka est financé par le programme pour assurer un travail de proximité avec les partenaires.
- Chargé des activités de capitalisation et des échanges Afrique de l'Ouest / Sri Lanka.
- Membre du comité de pilotage et du comité consultatif en tant qu'observateur.

Kinniya Vision

- Chef de file du consortium et responsable de la gestion administrative et financière des activités mises en œuvre à Sri Lanka (en dehors du plaidoyer), il est entre autre chargé de transférer les fonds à FEED et NPDF. Pour assurer le suivi un responsable administratif et financier du programme est détaché auprès de l'association.
- Responsable de toutes les activités mises en œuvre dans le district de Trincomalee sur le volet petite enfance, et de la mise en œuvre du volet formel primaire /secondaire dans une division (DEO) à Trincomalee. Deux coordinateurs travaillent à temps plein au suivi des actions du programme.
- Coresponsable du déroulement opérationnel des activités mises en œuvre à Sri Lanka.
- Membre du comité de pilotage et du comité consultatif.

Kinniya Vision est une organisation locale solidement implantée dans le district de Trincomalee. Elle met en œuvre des projets de développement éducatif dans ce district depuis une dizaine d'années et travaille très étroitement avec Save the Children, son principal bailleur. Les volets principaux de son activité sont le développement du secteur de la petite enfance, l'éducation non formelle, la formation professionnelle et la mobilisation de communautés.

NPDF

- Responsable de toutes les activités mises en œuvre dans le district de Batticaloa sur le volet petite enfance, et de la mise en œuvre du volet formel primaire /secondaire dans une division (DEO) de Trincomalee avec Kinniya Vision. Deux coordinateurs travaillent à temps plein au suivi des actions du programme.
- Coresponsable du déroulement opérationnel des activités mises en œuvre à Sri Lanka,
- Membre du consortium, du comité de pilotage et du comité consultatif.

NPDF [National Preschool Development Foundation] est un acteur incontournable dans le domaine de la petite enfance à Sri Lanka. Elle met en œuvre des projets de développement dans ce secteur depuis le début des années 90 et est l'une des rares organisations habilitées à former des enseignants dans le domaine de la petite enfance. Elle opère principalement en zone cinghalaise et entretient des liens très étroits avec le secrétariat ECCD [Early Childhood Care & Development], en charge de la gestion du secteur de la petite enfance au niveau national. NPDF développe en outre des activités de développement éducatif et de mobilisation au niveau communautaire dans le district de Kalutara.

FEED

- Responsable de toutes les activités mises en œuvre dans le district d'Ampara sur le volet petite enfance. Un coordinateur travaille à temps plein au suivi des actions du programme.
- Coresponsable du déroulement opérationnel des activités mises en œuvre à Sri Lanka.
- Membre du consortium, du comité de pilotage et du comité consultatif.

FEED [Federation of Economical and Environmental Development] est une organisation basée dans le district d'Ampara (district sud de la province de l'Est). Elle développe depuis le début des années 2000 des projets dans le domaine de la petite enfance, du handicap, de la mobilisation d'associations communautaires (CBOs et SDS) et des projets d'éducation non formelle.

NWC

- Responsable du bon déroulement des activités de plaidoyer du programme.
- Responsable de la gestion administrative et financière des activités de plaidoyer.
- Est devenu membre du consortium.
- Membre du comité de pilotage et du comité consultatif.

NWC [National Worker Congress] est une fédération nationale de syndicats sectoriels apolitique avec une forte dimension de représentation du secteur informel (travailleurs migrants, cueilleurs des plantations de thé, pêcheurs, etc.). NWC se classe parmi les principaux syndicats en terme de représentation au niveau national. Il met en outre en œuvre des projets d'éducation non formelle dans les communautés particulièrement défavorisées de l'île. Solidarité Laïque développe de solides relations de partenariat avec NWC depuis 2005.

1. Les membres du Programme de Développement des Réseaux pour l'Education en Afrique de l'Ouest, participent aux activités d'échange de pratique autour de la petite enfance ainsi que les CEMEA France

B. Les instances,

Le consortium,

Il réunit les trois partenaires terrains de la province de l'Est : Kinniya Vision, NPFD, FEED.

En mars 2011 le comité de pilotage a acté l'intégration de NWC en tant que membre du consortium, il participe donc officiellement aux réunions du comité du consortium.

Son rôle est de faciliter la communication et la coordination entre les différentes actions de terrain et de discuter collégialement des activités ou enjeux transversaux. Il a un rôle stratégique dans son devoir de proposer et d'encourager des stratégies communes au comité de pilotage et de faciliter la coopération avec les acteurs publics notamment avec le comité consultatif. Kinniya Vision est le chef de file du consortium, qui se réunit en moyenne tous les 3 mois.

Le comité de pilotage,

C'est l'organe de décision stratégique du programme.

Il se réunit deux fois par an, il s'assure du respect des valeurs, des objectifs du programme et des règles liant avec les bailleurs. Il encourage le développement de partenariat et de coopération en promouvant une approche collective. Il rend compte de ses décisions au comité consultatif.

Il réunit tous les membres du programme :

- Kinniya Vision
- NPFD
- FEED
- NWC
- Solidarité Laïque

Le comité consultatif,

Il réunit tous les membres du programme ainsi que les pouvoirs publics locaux dans une stratégie de renforcement de la coopération entre acteurs du secteur éducatif. Ce comité sert avant tout à présenter, informer et échanger avec les pouvoirs publics de l'avancée du programme et des politiques dans le domaine éducatif. Ce comité se réunit 2 fois par an. Une convention entre les membres a été signée.

1.2.3 Budget global de l'action.

Lignes budgétaires	Budget	Sources de Financement
Composante 1: Petite enfance	50 009€	FISONG – Solidarité Laïque - CRIF
Composante 2: Secteur primaire et secondaire	46 656€	FISONG – Solidarité Laïque
Composante 3: Echange de pratique	50 975€	FISONG– Solidarité Laïque
Composante 4: coordination globale, monitoring, evaluation, capitalization.	100 656€	FISONG – F3E – Solidarité Laïque - AFVP
FA-audit-divers	25 249€	FISONG
Total général	273 546 Euros	

1.2.4 Présentation succincte des grandes lignes d'activité.

Les activités du programme sont regroupées dans trois composantes, découlant directement des objectifs spécifiques du programme.

A/ Composante 1 : Secteur de la petite enfance.

Les activités de la composante 1 visent à répondre à l'objectif de renforcement du dialogue et de la concertation dans le secteur de la petite enfance dans les 14 zones de la province de l'Est du Sri Lanka et au niveau national.

Cette composante est organisée de manière à renforcer les capacités des parties prenantes de la petite enfance, de leur permettre de se structurer et de communiquer entre elles dans des espaces de dialogue.

(Les activités de la composante se déclinent comme suit :

- Publication d'une lettre d'information sur la petite enfance ;
- Réunions de sensibilisation et de structuration des parents (Preschool Management Committee : PMC) ;
- Structuration des comités d'enseignants (Preschool teacher committee : PTC) (au niveau de la division, de la zone, du district et de la province) et renforcement de capacités ;
- Renforcement des capacités des cadres des administrations décentralisées ;
- Etude qualitative sur les processus de création des écoles communautaires ;
- Projet pilote d'activités génératrices de revenus ;
- Création de plateformes de dialogue concertée (au niveau de la zone, du district et de la province) ;
- Plaidoyer national dans le secteur de la petite enfance.)

B/ Composante 2 : secteur primaire et secondaire.

Les activités de la composante 2 cherchent à répondre à l'amélioration de la gouvernance du secteur primaire et secondaire dans deux divisions (DEOs) de la province de l'Est du Sri Lanka.

Cette composante vise à sensibiliser à l'importance du rôle des SDS dans la gouvernance des écoles et d'outiller les parties prenantes du secteur primaire afin de développer une meilleure gestion, ainsi qu'une démocratisation de la gouvernance du secteur primaire et secondaire.

(Les activités de la composante se déclinent comme suit :

- Sensibilisation des communautés à l'implication dans les SDS ;
- Renforcement de capacités des SDS ;
- Fonds incitatifs ;
- Appui technique et financier aux cadres des administrations décentralisées ;
- Création d'une plateforme de dialogue concertée (au niveau de la division) ;
- Plaidoyer provincial dans le secteur de l'éducation formelle.)

C/ Composante 3- Echange de pratique.

Cette composante a été conçue pour enrichir les réflexions sur l'Education Pour Tous aux niveaux local et national sri lankais et régional en Afrique de l'ouest

Cette composante est une innovation dans le sens où elle permet de développer des échanges sud-sud Afrique-Asie. L'échange entre les partenaires se concrétise par l'organisation de trois visites en France, Afrique et Sri Lanka et la rédaction d'un guide bi-lingue de bonne pratique développées dans le domaine de la petite enfance.

1.2.5 Antécédents en matière d'identification, de programmation, de suivi et d'évaluation interne et/ou externe.

(a) Le programme EGPE s'est doté d'un système de suivi et d'évaluation renforcé et documenté.

- Un suivi-évaluation du programme est fourni par la chargée du suivi-évaluation basée à Sri Lanka et donc au plus proche des réalités de terrain. Une mise à jour documentée et mensuelle du suivi des activités et du calendrier prévisionnel est assurée. Différents outils de suivi et d'évaluation ont été créés et sont développés au fur et à mesure du programme. (Activity monitoring chart/Follow up by component/ Global Indicators/Beneficiaries datas...)
- Deux rapports d'audit sont prévus dans le programme, l'un à la consommation de 70% de la première tranche AFD et le second en fin de programme.
- Le suivi des activités sur le terrain incombe à chaque association, et est décrit dans les rapports d'activités intermédiaires et annuels fournis par chaque association au Coordinateur (Solidarité Laïque). Les rapports sont travaillés avec la chargée de suivi-évaluation qui les compile.

- Les comptes-rendus des différents organes de suivi au niveau du programme (Réunion du consortium, Comités de Pilotage, Comités consultatifs) contiennent les informations concernant les décisions stratégiques et le suivi du programme.
- Au niveau du programme, les rapports intermédiaires et finaux de chaque phase, établis par Solidarité Laïque et remis à l'AFD, reprennent les principales actions développées, leurs modalités de mise en œuvre ainsi que les résultats obtenus.

II. L'évaluation

II.1 Justification de l'évaluation.

Contexte

Le programme EGPE en tant que programme innovant (cadre FISONG), a pour objet de tester des pratiques qui, si elles s'avèrent pertinentes pourraient être appropriées et transférées à la sphère publique ou civile, en fonction de l'évolution du contexte sri Lankais.

Dans cette optique, le programme a, dès le commencement mis l'accent sur un suivi-évaluation renforcé qui s'est doté d'outils de mesure et de réajustement des activités. Par ailleurs, dès le lancement du programme, l'évaluation finale avait été pensée comme devant mettre en évidence les réussites, les échecs et les impacts du programme, afin que le projet puisse être reproductible. Aujourd'hui la question de la reproductibilité mais surtout de la viabilité des résultats du programme est au cœur de l'objet de l'évaluation.

2.1.1 Origine de la demande et attentes des acteurs.

La demande de l'évaluation provient de différents acteurs.

Tout d'abord les partenaires sri lankais désireux de mesurer les différents aspects innovants du programme (comme l'approche pluri-acteurs) et surtout l'effet des activités réalisées sur les parties prenantes et plus globalement l'effet du programme sur le système éducatif de la province de l'Est du Sri Lanka. Conscients des acquis du programme et souhaitant les pérenniser, les partenaires souhaiteraient avoir un regard externe quant à la viabilité des actions engagées. Une demande plus spécifique des partenaires concerne l'importance de considérer le contexte dans lequel le programme se déroule (post conflit, pluricommunautaires) et dans quelle mesure le programme a su intégrer cette donnée.

Solidarité Laïque a un double intérêt à l'évaluation, tout d'abord un premier qui rejoint celui des partenaires sri lankais, et un deuxième qui permettra, à l'interne, de documenter l'évaluation de son engagement de près de 6 ans à Sri Lanka.

L'Agence Française de Développement en tant que co-financeur de ce programme, souhaiterait mesurer les résultats concrets des actions développées ainsi que leurs effets. Il est intéressant pour l'AFD de poser un regard objectif sur les effets et la durabilité d'un programme court qui visait à initier des pratiques novatrices en matière de gestion locale et partenariale de l'éducation qui font l'intérêt de ce projet.

2.1.2 Attentes et objectif du programme.

La mise en œuvre d'une évaluation externe finale est une étape importante afin d'effectuer un bilan sur la pertinence, les effets et la durabilité des processus et activités mis en place afin d'en questionner la pérennité.

La réflexion générale du programme autour de l'évaluation pourrait se résumer en trois objectifs :

- Identifier les réels acquis du programme et les actions à renforcer,
- Evaluer la viabilité des processus testés dans le programme,
- S'enrichir de recommandations quant à la pérennisation et reproductibilité de processus initiés.

Grâce à un travail interne de suivi-évaluation du programme qui complétera la partie bilan de l'évaluation externe, celle-ci sera donc davantage concentrer sur des questions d'effets et de pérennité des activités et processus engagés.

2.1.3 En quoi l'évaluation externe est l'exercice le plus approprié.

Le travail de suivi mis en place au sein du programme lui permet de tirer un premier bilan interne de l'exécution de ses activités. Cependant un complément d'objectivité externe est primordial pour apporter le recul nécessaire à l'analyse des résultats du programme. De plus, face aux enjeux de pérennisation et dans un

contexte d'évolution des politiques publiques (notamment concernant la petite enfance), il est nécessaire de poser un regard externe qui permettra d'orienter et d'appuyer les choix d'avenir du programme.

II. II Objet de l'évaluation.

2.2.1 Délimitation de l'action.

L'évaluation portera sur les résultats obtenus durant les deux années du programme. L'analyse de la pertinence, de l'efficacité, des effets et de la durabilité des activités et des processus de dialogue sera privilégiée. Une attention particulière sera portée sur la petite enfance, secteur en mouvement, dans le cadre duquel le programme a le plus initié de pratiques.

2.2.2 Les postulats fondateurs.

Les valeurs du programme et principes d'action sont centrés autour de la promotion de l'éducation pour tous au travers de :

- l'implication des bénéficiaires en tant qu'acteurs,
- la coopération entre les acteurs de l'éducation : autorités locales, communautés, parents, professeurs, syndicats, associations...
- l'importance d'espace de dialogue pluri-acteurs,
- l'échange de pratiques et le partage de points de vue,
- le droit à une éducation de qualité appropriée à tout âge et l'importance du développement du secteur de la petite enfance.

La stratégie du programme est basée sur une approche collective et novatrice, dans le sens où elle se veut être un laboratoire d'expérience, testeur de pratiques. Après plusieurs activités de construction ou d'appui aux politiques publiques, ce programme se base sur une stratégie et un objectif de concertation pluri acteurs qui semble être une première dans la province. La concertation a donc été posée comme postulat fondateur, faisant l'hypothèse que cette méthodologie serait la plus constructive et efficace dans l'atteinte d'une meilleure gouvernance. Pour se faire une mobilisation des deux acteurs a été organisée afin de renforcer leur capacité et de les sensibiliser à l'intérêt de la concertation.

2.2.3 Les questions que se pose le programme.

Rq. Le terme « acteurs éducatifs » employé ci-dessous fait référence à trois catégories d'acteurs : parents, enseignants et autorités publiques. Par ailleurs le terme « éducatif » réfère au niveau préscolaire ainsi qu'au niveau primaire et secondaire.

1. Etude de la stratégie d'intervention développée par le programme et ses acteurs.

-Les objectifs et la stratégie d'intervention du programme sont-ils en cohérence avec les stratégies des acteurs publics et privés de l'éducation et du développement présents dans la zone?

-En quoi le programme s'inscrit-il et/ou participe t-il à la définition et/ou au renforcement de politiques publiques ?

-La démarche du programme de renforcement de capacité des acteurs est-elle efficace et efficiente dans l'atteinte des objectifs du programme?

- Aujourd'hui, l'objectif et la stratégie de concertation, initiée dans le programme entre acteurs civils, entre acteurs publics et pluri-acteurs sont-ils pertinents au regard des attentes des différents acteurs et du contexte Sri Lankais?

- En quoi le projet a-t-il été effectivement innovant au regard de ses postulats fondateurs de concertation ?

-Quels sont les effets du programme sur :

*sur les parents, les enseignants et les pouvoirs publics, en termes de responsabilisation et d'appropriation de leur rôle « d'acteur » du système éducatif ?

* les pratiques d'approche concertée chez les acteurs de l'éducation ?

*sur la définition ou le renforcement de stratégie éducative ?

*sur les garanties de pérennisation d'une meilleure gestion et gouvernance de l'éducation ?

2- Bilan des activités.

- Le choix des activités et leurs articulations étaient-ils efficaces et cohérents au regard de la poursuite de l'objectif général de « *contribuer à la réalisation des objectifs de l'éducation pour tous tout en facilitant et améliorant le dialogue et la coordination entre la société civile et les autorités en charge de l'éducation* »?

A. Activités de la composante 1 : la petite enfance.

- Les activités proposées permettent-elles un renforcement et une structuration durable des enseignantes ? (Analyse des activités de formation, de plaidoyer, de constitution de comités, d'activités génératrice de revenus dans le renforcement de capacité des enseignantes)
- Quelle utilisation et réutilisation les bénéficiaires font des compétences acquises au sein du programme dans la pratique (meilleure connaissance du contexte, meilleure organisation du travail, établissement d'objectifs et de plan d'action...) ?
- Les activités du projet ont-elles contribué à une meilleure efficacité des services de l'éducation ?
- En quoi les apports et actions entreprises dans le cadre du programme ont été diffusées / reprises par l'ensemble des enseignantes maternelles de la Province ?
- Quel a été l'effet des activités menées sur le développement de cadres de concertation locaux reconnus et/ou légaux?
- En quoi les structures créées par le programme (PTC) et (PMC) sont-elles efficaces dans la structuration des acteurs et le développement de stratégie éducative ? Sont-elles viables et pérennes ?
- Le programme a-t-il permis une meilleure reconnaissance de la thématique de la petite enfance par les communautés et les pouvoirs publics? En quoi cette composante a-t-elle permis la valorisation du statut d'enseignant ?
- Quelles activités du programme présentent une plus value innovante dans le développement du secteur de la petite enfance dans la province de l'est à Sri Lanka ? Pourquoi ?
- Quelles activités seraient souhaitables dans le cadre d'une consolidation des acquis et/ou d'une extension géographique en prolongation éventuelle de ce projet ?

B. Activités de la composante 2 : le secteur Primaire et Secondaire.

- En quoi les SDS sont aujourd'hui davantage outillées pour être de véritable force de proposition dans la gestion de l'école ?
- Quels ont été les résultats des activités de renforcement des compétences des pouvoirs publics dans leur travail d'accompagnement et de gestion des écoles ?
- Les activités du projet ont-elles contribué à une meilleure efficacité des services de l'éducation (encadrement des établissements, renforcement des partenariats, amélioration de la qualité etc) ?
- Quel est l'effet du programme sur la démocratisation du fonctionnement des SDS ? (analyse de la prise de décision – collégiale ou non - au sein des SDS)
- Quel sont les résultats des activités de concertation sur la prise en compte des attentes des acteurs et sur le développement d'une meilleure gouvernance dans le secteur primaire et secondaire ?
- Quelles activités seraient souhaitables dans le cadre d'une consolidation des acquis et/ou d'une extension géographique en prolongation éventuelle de ce projet ?

C. Activités de la composante 3 : échanges Afrique-Sri Lanka.

- Les échanges internationaux ont-ils enrichis les réflexions des partenaires sur les enjeux de la petite enfance ? Quelles bonnes pratiques ont été échangées entre les acteurs de l'Afrique de l'Ouest (Prodere AO) et ceux du Sri Lanka et quels livrables ont été produits dans le cadre des visites d'échange ?
- Des compétences nouvelles ont-elles été acquises par les acteurs concernés lors des échanges ?
- Quelles modalités de transfert des résultats ont été utilisées par les participants des réunions d'échanges au sein de leur organisation et auprès de leurs partenaires ?
- Quel est le bénéfice tiré de telles pratiques sud-sud dans la conduite de programme de développement ?
- Au regard des moyens dont il dispose, l'évaluateur devra répondre aux questions ci-dessus, afin d'apporter un éclairage sur les bénéfices tirés par une telle activité, cependant aucune mission en Afrique de l'Ouest n'est prévu.

3- Etude du dispositif de gouvernance et de coordination du programme EGPE.

-Le mode de gouvernance du programme a-t'il été efficace pour répondre aux objectifs du programme ? (répartition des responsabilités entre les organes de pilotage/coordination entre instances/ Implication et responsabilisation des pouvoirs publiques/ébauche d'une stratégie collective)

-Quels ont été les résultats de l'approche collective du pilotage du programme dans la gestion du programme sur le terrain ? Quelles ont été ses forces et faiblesses ?

- La démarche de suivi-évaluation ainsi que les outils développés ont-ils permis d'assurer un meilleur déroulement du programme ? Les capacités des membres (coordinateurs/directeurs) ont-elles été renforcées grâce à ce dispositif ?

Analyse transversale :

Le programme se veut être un programme partant d'enjeux communautaires et s'appuyant sur les communautés dans sa réalisation. Une analyse de la place des communautés dans les différentes activités développées sera appréciée au regard de l'objectif de structuration du secteur éducatif mais aussi au regard d'un objectif sous jacent de rapprochement communautaire.

L'évaluateur devra apporter des éléments de réponse aux deux questions suivantes :

-En quoi le programme a-t-il participé au rapprochement communautaire dans la province de l'est à Sri Lanka ? Quels sont les effets de cette approche sur les parties prenantes au programme?

Recommandations attendus :

Les consultants devront orienter leur analyse sur les processus mis en place en tenant compte de la nature du programme et du contexte d'intervention. L'évaluation dressera un bilan des difficultés et succès d'un programme court, et apportera des recommandations quant à la pérennisation et la reproductibilité de ces processus. Les éléments pertinents du programme nécessitant un appui supplémentaire pour assurer la mise en place de mécanismes et stratégies pérennes de développement du secteur éducatif seront mis en exergue.

L'équipe d'évaluation pourra enrichir ce questionnement, par ailleurs, il leur sera demandé dans leur offre de service, d'organiser, de hiérarchiser et d'éventuellement regrouper les questions évaluatives en fonction de leur compréhension de la problématique, des enjeux et des objectifs de l'évaluation qu'elle aura exposés par ailleurs.

II.III Méthodologie

2.3.1 Etapes proposées

Il est proposé pour cette évaluation les étapes suivantes que les consultant-e-s pourront amender et/compléter :

- **Etape 1 : Préparation de l'évaluation**
 - o Analyse de la documentation disponible (rapports d'activités, rapport de suivi-évaluation, documents programmes, audit, etc.) par l'équipe d'évaluation avant les réunions de cadrage pour que celle-ci soit la plus opérationnelle possible ;
 - o Réunion de pré-cadrage de l'évaluation en France, à Paris, avec le consultant chef de mission et le comité de suivi ;
 - o Rédaction par les consultants d'une note de cadrage qui précise la méthodologie et le calendrier de la mission à Sri Lanka ;
 - o Réunion de cadrage de l'évaluation en France, à Paris, avec le consultant chef de mission et la coordination générale du programme.

- **Etape 2 : Mission en France et à Sri Lanka**
 - o Entretiens individuels et de groupe en France avec les principales parties prenantes du programme ;
 - o Entretiens individuels et de groupe au Sri Lanka avec les principales parties prenantes du programme ;
 - o Restitution à chaud à l'issue de la mission à Sri Lanka en présence de l'équipe d'évaluation au complet ;
 - o Temps d'échange au retour de la mission avec Solidarité Laïque et F3E.

- **Etape 3 : Rédaction du rapport provisoire et restitutions**
 - o Rédaction du rapport provisoire de l'évaluation par l'équipe de consultant-e-s ;
 - o Restitution provisoire à Paris sur la base du rapport provisoire en présence du comité de suivi ;
 - o Restitution provisoire à Sri Lanka.

- **Etape 4 : Finalisation des analyses et rendu du rapport final**

- Rédaction du rapport final d'évaluation par l'équipe de consultant-e-s sur la base des éléments complémentaires et remarques faites lors des restitutions provisoires, ainsi que sur la base de commentaires écrits apportés ;
- Bilan-Atelier de travail entre Solidarité Laïque, l'AFD, le F3E et éventuellement le consultant chef de mission sur les résultats et surtout les suites envisagées.

2.3.2 Echantillon

Des premiers critères indicatifs pour constituer des échantillons pourraient être :

- Représentativité des acteurs de terrain impliqués dans le programme,
- Représentativité des acteurs politiques impliqués dans le programme,
- Représentativité d'autres acteurs éducatifs moins impliqués dans le programme,
- Représentativité des acteurs impliqués au sein des entités créées/renforcées par le programme,
- Représentativité géographique (3 districts),
- Activités de renforcement de compétences/Activités de concertation,
- Activités réussies/Activités rencontrant des difficultés de mise en œuvre.

Ces critères feront l'objet d'échanges dès la réunion de cadrage, en lien avec les partenaires Sri Lankais, afin d'établir rapidement un échantillon de projets et d'acteurs à visiter en priorité.

Le principe d'alterner des entretiens individuels et collectifs serait apprécié.

2.3.3 Rôle du commanditaire et de ses partenaires.

L'un des enjeux de cette évaluation est de permettre à nos partenaires et notre équipe de terrain de s'exprimer sur le bilan qu'ils font du programme et de nous livrer leur analyse sur les enjeux du programme à Sri Lanka.

Pour cela ils seront impliqués :

- au niveau de la méthodologie d'évaluation privilégiée et des priorités à donner pour la mise en place des grandes questions évaluatives
- au niveau des clés de compréhension que peuvent fournir les partenaires aux évaluateurs concernant les enjeux éducatifs à Sri Lanka, les différentes activités développées et le programme dans son ensemble
- au niveau de la validation des résultats de l'évaluation et des recommandations émises (réunion de présentation des premiers résultats de l'évaluation avant finalisation du rapport).

Les travaux d'évaluation doivent venir en complémentarité du travail de suivi, des indicateurs recueillis et de l'analyse de la chargée de suivi-évaluation du programme. L'évaluation alimentera d'éléments qualitatifs et quantitatifs ces données afin d'avoir un véritable tableau des acquis du programme et une analyse de la viabilité des processus initiés.

Un comité de suivi de l'évaluation composé des principales parties prenantes du programme, du F3E et de l'AFD sera constitué et consulté au fur et à mesure de l'avancée du processus évaluatif et de ses résultats. Vu le calendrier court de cette évaluation, il est demandé à l'équipe d'évaluation de consulter et d'informer le comité de manière très réactive.

2.3.4 Produits attendus

Les documents attendus sont :

- Une note de cadrage en français - anglais de 5 pages maximum,
- Un rapport intermédiaire en français - anglais (20 à 40 pages maximum),
- Un rapport final bilingue français-anglais (20 à 40 pages maximum),
- Une note de synthèse globale de l'évaluation bilingue français-anglais (3 à 5 pages maximum).

Les restitutions prévues sont :

- une restitution à chaud post-mission,
- une restitution intermédiaire en France et à Sri Lanka.

II.IV Moyens humains et financier

2.4.1 Moyens humains

L'évaluation sera réalisée par un binôme de consultant-e-s afin de pouvoir bénéficier d'un regard croisé sur le programme enrichi d'une expertise du contexte sri Lankais.

Un binôme de consultant-e-s aux compétences complémentaires suivantes:

- Expérience significative en évaluation externe de programme de développement,
- Expérience de travail en situation pluri-acteurs,
- Expérience des problématiques d'éducation,
- Connaissance approfondie du Sri Lanka et de ses politiques éducatives.

Les deux évaluateurs devront avoir une maîtrise parfaite de l'anglais à l'oral et à l'écrit. Une maîtrise du cinghalais et du tamoul par l'un des consultant-e-s est nécessaire.

2.4.2 Moyens financiers

Le montant du budget de l'évaluation est de 21 641 € TTC. La mission est estimée à environ 36 jours travaillés au total. Ce budget comprend les honoraires de toute l'équipe d'évaluation, les per-diem, les frais de transports nationaux et internationaux. Les imprévus (montant maximum : 5 %) sont compris dans l'enveloppe budgétaire affichée ci-dessus. Les montants maximum des honoraires sont fixés à 600 € TTC.

Il est demandé aux consultants-es de faire dans leur offre une proposition budgétaire détaillée, en tenant compte de ces éléments et en précisant le nombre de jours travaillés pour chaque consultant au total et aux différentes étapes de l'évaluation.

II.V Calendrier

Objet	Dates	Lieu
Réunion de cadrage	14 novembre	France
Note de cadrage qui précisera les objectifs de l'évaluation, les aspects abordés et les questions évaluatives traitées par l'évaluation, ainsi que la méthodologie et le déroulement de l'évaluation.	21 novembre	France et Sri Lanka
Réunion de cadrage opérationnel/ Préparation mission (réaction note de cadrage-outils de collecte)	30 novembre	France
Mission Sri Lanka (Réunion de cadrage à l'arrivée avec les équipes terrain/ Restitution à chaud à la fin de la mission).	4 au 17 décembre (mission à réaliser en décembre impérativement)	Sri Lanka
Restitution du rapport provisoire à Paris et aux équipes terrain à Sri Lanka	9 janvier	France et Sri Lanka
Finalisation du rapport complet et synthèse	30 janvier	