

Lionel EUSTACHE
Consultant.
10, rue des Quatre Charrières
63 320 Chadeleuf.
Tél. 04.73.96.90.58.
e-mail. lionel_eustache@hotmail.com

Jacques THONY
Conseiller pédagogique.
Saint-Marc.
Haïti.

**PROGRAMME DE SCOLARISATION.
CHAÎNE DES CAHOS.
HAÏTI.**

**SYNTHESE DE L'EVALUATION EXTERNE DE LA PHASE DE POSITIONNEMENT
EN APPUI EXTERIEUR.**

1996 - 2000.

**RAPPORT FINAL
Juin 2001**

Réalisé pour le compte de :

Principal opérateur :

INTER AIDE

44, rue de la Paroisse

78 000 Versailles

tél. 01.39.02.38.59

Fax. 01.39.53.11.28

interaide@interaide.org

AIDE ET ACTION

53 bd de Charonne

75 545 Paris cedex

tel. 01. 55.25.70.00

Fax. 01.55.25.70.29

info@aide-et-action.org

Co-financé par le Fonds pour la promotion des Etudes préalables, Etudes transversales et Evaluations (F3E).

32, rue Le peletier

75 009 PARIS.

tél. 33. (0).1. 44. 83.03.55

Fax. 33. (0).1.44.83.03.25

F3e@f3e.asso.fr

1. CONTEXTE GENERAL.

L'évaluation externe réalisée pour le compte de l'Association de Solidarité Internationale Inter Aide a pour objectif **l'analyse d'une stratégie originale de positionnement en appui extérieur à des comités d'écoles actifs au sein de la région montagneuse des Cahos en Haïti.**

Depuis 1996, suite à une détente politique dans le pays, Inter Aide, largement soutenue par l'association Aide et Action, s'efforce de transférer les activités scolaires aux partenaires communautaires et initie une stratégie susceptible d'une part de responsabiliser les parents d'élèves à la gestion d'école, d'autre part de pérenniser le système scolaire mis en place (8295 élèves scolarisés, 36 écoles, 270 enseignants).

Progressivement Inter Aide se positionne en tant que partenaire méthodologique et financier et non plus en opérateur direct.

Cette évolution stratégique a impliqué en 1998 la création d'un organisme local prestataire de service, l'OKPK¹. Celui-ci a désormais la responsabilité des champs administratifs, logistiques et pédagogiques jusqu'alors assumés par les différents responsables de programmes scolaires recrutés par le programme.

Nos commanditaires nous ont sollicité sur les questions suivantes :

- **Concernant la pertinence de l'intervention :**

Quelle est la pertinence de la stratégie d'appropriation des écoles par les parents?

Quelle est la pertinence de la mise en place de l'OKPK ?

- **Concernant la cohérence de l'intervention :**

Analyser l'interaction entre l'implication progressive des parents, la qualité de l'enseignement et la quantité d'élèves scolarisés.

- **Concernant l'efficacité de l'intervention :**

Le positionnement en appui extérieur, a nécessité une augmentation des moyens mis en œuvre par Inter Aide et Aide et Action dans les Cahos avec la création de l'OKPK. Peut-on estimer que les résultats obtenus en terme de responsabilisation des bénéficiaires sont à la hauteur des moyens supplémentaires mis en œuvre ?

- **Concernant l'efficacité de l'intervention et les résultats obtenus :**

La qualité de l'enseignement, la quantité d'élèves scolarisés, la prise en charge de l'école par les parents sont-elles à la hauteur des résultats qu'on pourrait attendre compte tenu du contexte et de l'isolement de la zone ?

- **Concernant l'impact de l'intervention :**

Quel est l'impact de tout le processus de repositionnement sur la responsabilisation et la mobilisation des parents, sur la qualité de l'enseignement, et sur l'image de l'école dans les Cahos?

- **Concernant la viabilité et la reproductibilité :**

Est-ce que les conditions sont aujourd'hui réunies pour permettre un retrait progressif des responsables de programmes Inter Aide basés sur le terrain au profit du soutien extérieur de l'OKPK ?

Quelle pourra être la place des parents d'élèves dans l'école de demain ? La participation des parents, membres des comités d'école, peut-elle encore progresser ? Quel est le niveau de compétence maximum que pourront atteindre les comités ? La qualité obtenue aujourd'hui pourra-t-elle être maintenue ?

¹ OKPK : Organism pou Kore Projé Kominité en créole. Organisme pour appuyer les projets des communautés.

Ce concept de réseau d'écoles soutenu de façon extérieure est-il transposable sur d'autres zones géographiques au contexte similaire ?

Le centre d'appui de Sterlen peut-il s'ouvrir progressivement sur d'autres écoles ? Quel type d'appui doit-il de préférence apporter (logistique, administratif, pédagogique, académique) ?

- **Concernant la pérennité financière de l'intervention :**

Le processus de positionnement en appui extérieur s'est accompagné d'une augmentation de la prise en charge financière de l'école par les parents d'élève. Quel est le niveau maximum de participation financière que l'on puisse exiger des parents pour la scolarisation de leurs enfants ? Dans le contexte local actuel, quelles seraient les possibilités d'un financement local de la scolarisation dans les Cahos (Etat Haïtien, Eglise...) ?

2. LE POINT DE VUE DES ACTEURS COMMUNAUTAIRES ET ACTEURS DE SOUTIEN VIS A VIS DE CETTE STRATEGIE.

A partir de 1996, le discours relatif à l'appropriation communautaire a du se traduire en actes et c'est ce processus concret d'organisation des parents d'élèves qui nous a particulièrement interrogé. Il nous a donc semblé essentiel d'apprécier cette évolution stratégique sous l'angle des valeurs partagées par l'ensemble des acteurs concernés : les parents d'élèves, les comités d'écoles, les enseignants, l'OKPK, Inter Aide. Nous avons ainsi privilégié une méthode de recueil de données participative, susceptible de dégager quelques axes communs de réflexion et d'action.

2.1. Les parents d'élèves.

En ce qui concerne les communautés des différentes zones d'intervention, ce changement stratégique est bien accepté, intégré aujourd'hui au paysage scolaire général. Inter Aide est perçu comme un partenaire attentif, exigeant, dont l'implication financière est liée aux degrés d'engagement des communautés. Ce positionnement partenarial ne paraît pas poser a priori de problèmes aux parents d'élèves rencontrés. Inter Aide bénéficie d'un capital confiance important parmi la population des Cahos et les parents d'élèves rencontrés semblent sécurisés par le mode contractuel en vigueur.

2.2. Les comités d'écoles.

Pour les comités d'écoles, cette évolution stratégique est naturelle, et aucun d'entre eux ne dit regretter l'ancien système de fonctionnement. Les difficultés résident davantage dans des contraintes inhérentes à la gestion globale d'un établissement scolaire que sur des ambiguïtés de positionnement partenarial. Ce sont les applications concrètes des règles de fonctionnement, la gestion des ressources humaines, la gestion financière, les exercices prévisionnels qui sont au centre des débats des comités.

Inter Aide est considéré par eux comme un partenaire financier fiable et privilégié, l'OKPK comme un soutien technique de qualité.

2.3. Les enseignants.

Les enseignants en revanche éprouvent de fortes difficultés face à ces changements : ils considèrent que leurs nouveaux employeurs (les comités d'écoles) abusent de leur pouvoir et que cette transition brutale s'est effectuée sans concertation de la part d'Inter Aide. Ils avouent leur lassitude et parfois leurs désillusions mais conservent toutefois une conscience professionnelle auprès de leurs élèves.

2.4. L' OKPK.

L'OKPK regroupe deux équipes : les inspecteurs administratifs et les inspecteurs pédagogiques. Les premiers expriment leur satisfaction relative à l'évolution stratégique et soulignent l'importance de leur action de proximité auprès des comités. Les seconds en revanche expriment leurs difficultés actuelles de positionnement face aux comités employeurs, peu sensibles d'après eux au suivi pédagogique effectué auprès des enseignants. Les inspecteurs pédagogiques avouent une certaine nostalgie pour le système antérieur.

2.5. Les équipes d'Inter Aide.

Inter Aide est représentée par des responsables de programmes scolaires et des animateurs travaillant sur les diverses zones. Ceux-ci mettent en exergue l'importance du cadre contractuel et des formations continues réalisées en faveur des comités d'écoles. La diversité de niveaux des comités implique selon eux de ne pas standardiser les approches et suppose des adaptations réactives aux réalités locales.

3. ANALYSE DE LA STRATEGIE PAR CRITERES.

3.1. Pertinence de la stratégie d'appropriation des écoles par les parents.

Au regard des différents indicateurs centrés sur l'engagement communautaire - choix d'intervention, organisation, implication, représentativité, légitimité, engagement bénévole, implication financière, apprentissage, promotion du cadre scolaire, motivation et résultats - la mission d'évaluation constate que cette stratégie d'appropriation des écoles, bien que difficile à mettre en œuvre, a permis d'atteindre l'objectif général fixé en 1996 : « offrir une éducation de base adaptée aux besoins de la population de cette zone défavorisée, et conditionnée à la participation communautaire ». Les communautés assument leurs responsabilités et participent à la consolidation du cadre scolaire de leur région. La décision d'Inter Aide de transférer progressivement les responsabilités se traduit cinq ans plus tard par une implication communautaire organisationnelle et financière accrue.

3.2. Pertinence de la mise en place de l'OKPK.

La pertinence de la mise en place de l'OKPK ne peut être aujourd'hui contestée. Des indicateurs relatifs aux orientations associatives, à la délocalisation des équipes, à une restructuration interne montre que l'OKPK prend progressivement une place centrale au sein de ce processus communautaire. Cet organisme sécurise ainsi deux axes majeurs de travail : il crédibilise d'une part les actions engagées par les comités en leur garantissant une réactivité opérationnelle déterminante, d'autre part il permet à Inter Aide de recouvrer un statut partenarial plus équilibré. Enfin, l'émergence d'une équipe de cadres haïtiens renforce à notre sens une mémoire scolaire locale, base essentielle sur laquelle se construit la légitimité du système original développé dans les Cahos.

3.3. Cohérence.

A travers des indicateurs relatifs aux effectifs, aux aspects pédagogiques, aux recrutements d'enseignants, aux modalités contractuelles, à l'application des outils de contrôle, aux évolutions en cours, à la gestion des ressources humaines, la mission

d'évaluation considère que le transfert de responsabilités aux parents d'élèves a été bien accompagné et qu'il a évité une superposition de difficultés. La prise en charge progressive des activités permet aux comités d'expérimenter et éventuellement de corriger les effets induits. La notion centrale de laisser du temps aux comités a été prise en compte ainsi que l'espace informel au sein duquel les membres inexpérimentés peuvent commettre quelques erreurs sans en subir frontalement les conséquences. Ainsi, il nous semble que la cohérence générale a été respectée et que ce positionnement en appui extérieur tend concrètement à s'inscrire dans le tissu social et les habitudes locales.

3.4. Efficience.

Les indicateurs de mesure en terme de services rendus, de stabilité opérationnelle, de lisibilité comptable, de transports de matériels, de responsabilisation des acteurs sur le plan de l'organisation générale, de gestion financière démontre l'efficacité opérationnelle de l'OKPK. Les investissements consentis pour le fonctionnement général de l'OKPK nous apparaissent ainsi justifiés car au-delà de la cohérence méthodologique et opérationnelle que cet organisme apporte sur les zones d'intervention, c'est avant tout sa capacité à sécuriser les décisions des comités qui donne sens aux efforts collectifs entrepris. Les moyens supplémentaires engagés nous semblent ainsi en adéquation avec l'objectif recherché de responsabilisation des communautés.

3.5. Efficacité/Résultats.

Si l'on considère des indicateurs d'innovation, de résultats scolaires obtenus, de taux de passage en classe supérieur, d'abandon, de présence des enseignants, il apparaît que les résultats sont remarquables en comparaison du contexte d'isolement de la zone. De multiples interlocuteurs locaux estiment d'ailleurs que cette prise en charge progressive de l'école par les parents est une « réelle révolution » dans les Cahos et que l'expérience pourtant relativement courte à l'échelle du temps local reste exceptionnelle. Sur un plan strictement pédagogique, l'équipe de l'OKPK estime légitimement que des progrès importants restent à accomplir sur le plan de la transmission des connaissances (méthodes plus actives, moins centrées sur la mémorisation, plus en relation avec les expériences vécues de l'enfant) et bien sûr ces aspects peuvent encore être améliorés.

Cependant, la mission d'évaluation n'a pas décelé de lacunes pédagogiques majeures et au regard des constats effectués ne peut que s'étonner de la qualité d'enseignement maintenue et des résultats généraux obtenus en comparaison du contexte singulier de la zone.

3.6. Impact.

- **Impact direct et /ou indirect sur le milieu.**

La mission d'évaluation n'a objectivement pas eu le temps d'analyser en profondeur l'impact direct et indirect d'un programme de scolarisation sur la région des Cahos. Nous pouvons simplement faire partager quelques réalités observées ou validées par des acteurs locaux. Des progrès notables sont constatés bien sûr en matière de couverture scolaire : 8295 enfants scolarisés contre à peine 900 en 1983.

S'il s'avère difficile d'analyser finement les interactions entre éducation, santé, progression économique, évolution technologique, il semble cependant évident que l'apport éducatif reste déterminant. Sur un plan santé, des résultats particulièrement remarquables sont à noter (couverture vaccinale importante dans la zone, baisse considérable de la malnutrition, fort pourcentage de femmes utilisant une méthode

contraceptive par rapport au reste du pays) mais aussi sur le plan de l'organisation sociale et des capacités plus fortes de comités divers à se projeter dans l'avenir (fonctionnement de comités agricoles, religieux, santé).

3.7. Viabilité et reproductibilité.

Dans le cadre de ce travail d'évaluation, nous avons eu en fin de mission l'opportunité de rencontrer Monsieur le Ministre de l'Education, de la Jeunesse et des Sports. Pour lui, la gestion des écoles par les communautés est une priorité centrale et il affirme que les écoles communautaires seront privilégiées à travers les projets en cours : la priorité doit être donnée au terrain, le point de départ à toute action devant être la réalité scolaire des enfants.

Par ailleurs, Monsieur le Ministre se déclare intéressé par les outils concrets utilisés par les comités d'écoles soutenus par Inter Aide. Il serait utile selon lui que ces expériences puissent être modélisées, expliquées dans le détail aux divers acteurs scolaires concernés par cet aspect communautaire. Cette approche s'intègre parfaitement au sein de la politique de scolarisation universelle développée en Haïti. Actuellement les actions se concentrent sur les zones de Grande Anse, Nippes, le Sud et le Centre. En septembre 2002 seront concernés en priorité les départements du Sud-Ouest, du Sud-Est et de l'Artibonite.

Des rapprochements entre structures seraient actuellement opportuns pour accorder les complémentarités stratégiques et opérationnelles. L'OKPK dispose d'une forte compétence en matière de structuration administrative des comités d'écoles et c'est cet aspect qui à notre sens doit davantage être valorisé dans d'éventuelles applications sur de nouvelles zones. C'est ce cadre administratif qui sécurise concrètement ce système nouveau d'école géré par les communautés, l'aspect pédagogique ne venant que renforcer la base structurelle indispensable.

3.8. Pérennité financière/participation des familles.

Au-delà des capacités financières des familles se pose cette question générale de pérennité financière du système scolaire des Cahos : une question récurrente depuis des années à laquelle il est fort difficile de répondre. L'enjeu dépasse évidemment les responsabilités conjointes des communautés et d'Inter Aide et interpelle les capacités de l'Etat Haïtien à répondre à cet enjeu central posé par l'éducation.

La solution est d'évidence plus globale et implique de fait l'ensemble des partenaires institutionnels. Des projets importants (Projet d'éducation de base) devraient soulager le système scolaire haïtien dès le mois de juin et des projets similaires de ceux soutenus par Inter Aide devraient être accompagnés dans ce cadre. Des réunions de concertations sont d'ailleurs organisées à ce sujet courant mai sous l'égide de l'Union Européenne.

4. RECOMMANDATIONS.

Les constats effectués tout au long de cette mission d'évaluation peuvent être mis en perspective à travers quelques suggestions :

4.1. A propos des comités d'écoles.

- Il nous semble essentiel que le contexte sécurisant qui existe autour du comité d'école soit préservé. La présence locale des équipes d'Inter Aide reste nécessaire, elle garantit d'une part l'application des règlements en cours, facilite d'autre part le passage entre une maîtrise technique des outils et l'acquisition progressive d'une expérience de gestion prévisionnelle de ressources financières : cette étape est délicate et il convient actuellement d'accompagner les comités sur ces enjeux déterminants.
- L'application effective des règles de fonctionnement de l'école doit à notre sens être actuellement l'objectif majeur : la force de cette stratégie de positionnement en appui extérieur réside dans l'utilisation et l'application pragmatique d'outils permettant des prises de décisions collectives. Il convient de ne pas s'éloigner de cet axe fondamental de travail, malgré un côté répétitif et fastidieux qui le caractérise.
- Les capacités générales de gestion financière des comités nous apparaissent encore fragiles, le travail effectué autour des remises de subvention et des formations afférentes reste à consolider. Il s'agit de rester attentif aux évolutions des compétences locales et de s'astreindre à ne pas les devancer.
- La réflexion en cours sur la mise en place de modalités de subventions nouvelles doit à notre avis être poursuivie et approfondie avant application éventuelle : la capacité de gestion des comités n'est pas suffisamment validée et les outils de contrôle restent encore trop fragiles. Par ailleurs, les divergences existantes dans l'équipe d'Inter Aide autour de ce sujet, l'absence de réflexion élargie auprès de l'ensemble des partenaires, les difficultés actuelles de certains comités à gérer leurs caisses projets, nous oblige à alerter les équipes sur le risque potentiel de déstabiliser des équilibres acquis.
- Les suggestions opérationnelles émises par les équipes de terrain doivent nécessairement être validées par les acteurs communautaires et partenaires. Si les équipes d'Inter Aide peuvent conserver leur latitude de créativité, de réactivité, les enjeux principaux appartiennent aujourd'hui aux communautés. La cohérence générale doit être conservée, les équilibres d'une zone à l'autre sont à protéger.
- Une réflexion générale sur la place des femmes au sein des comités devrait être engagée plus largement : leur présence habituelle au poste de trésorière sécurise le système et il convient de promouvoir leurs candidatures également au poste de Présidente.
- Une réflexion plus soutenue est utile également autour du rôle des maîtres élus au sein des comités. Force évidente quand l'entente est naturelle, fardeau pour les uns et les autres si ce poste est assumé par un maître peu motivé. La qualité d'engagement individuel de l'enseignant est un critère déterminant dans le bon

fonctionnement et il convient peut-être que le comité soit plus attentif à cet aspect.

- Nous recommandons aux acteurs et partenaires d'être particulièrement attentifs au rôle potentiel que pourrait tenir le second cercle, c'est à dire les anciens membres de comité : une promotion plus soutenue de ces ressources présentes mais inactives pourrait être envisagée afin de renforcer davantage une identité communautaire d'école.
- Une pression citoyenne sur les autorités locales, bien que difficile dans ce contexte, nous semble importante : la mise en place d'un centre d'examen dans les Cahos reste pour le moins un objectif raisonnable et Inter Aide et l'OKPK peuvent certainement accompagner les comités d'écoles dans leurs revendications légitimes.
- Le principe du bénévolat reste fondamental et ce malgré les évidentes difficultés financières que subissent les membres des comités : seules les communautés sont habilitées à assumer d'éventuelles indemnités de compensation pour l'engagement de leurs représentants. Toute autre alternative fragiliserait à notre avis les fondements stratégiques actuels.
- Les élèves des grandes classes ne semblent pas concernés par les enjeux communautaires actuels : il serait peut être opportun de les informer sur les actions et perspectives en cours, de recueillir leurs avis sur le rôle joué par leurs parents et demain par eux-même. L'OKPK pédagogique pourrait être moteur dans cette information citoyenne des jeunes générations.

4.2. A propos de l'OKPK.

- L'équipe locale de l' OKPK est en progression constante et il convient à notre sens qu'elle s'associe résolument aux réflexions stratégiques en cours. Son expertise doit être systématiquement proposée pour toutes décisions majeures.
- Les responsables de programme expatriés OKPK doivent à court terme jouer un rôle actif de conseillers/partenaires et appuyer les initiatives internes au sein des équipes. Les cadres haïtiens doivent davantage se positionner comme interlocuteurs principaux des clients. Ces échanges croisés, ces habitudes réactives de travail sont à privilégier.
- Conserver le cadre organisationnel actuel de l'OKPK nous semble important : il permet aux équipes d'évoluer vers des prises élargies de responsabilités et il convient d'accompagner activement cette recherche d'autonomie. La recherche logique d'une plus grande efficacité ne peut être actuellement réduite à une structuration organisationnelle différente. L'OKPK a certes besoin de développer et de renforcer ses compétences, mais dans le respect des équilibres actuels.
- Le rapprochement des deux identités de l'OKPK doit s'effectuer dans une recherche de cohésion interne : des réunions de zone sont logiquement organisées sur les sites d'intervention et différenciées au centre de base d'Esterlen. Cette dichotomie de fonctionnement doit être mise en perspective et soumise rapidement à une concertation collective. Il nous semble que l'équipe pédagogique pourrait à cette occasion définir une stratégie d'intervention originale, susceptible de lui apporter de nouvelles motivations professionnelles (perspectives du centre d'Esterlen, contrats pédagogique avec les communautés, relations accrues avec

des partenaires institutionnels et associatifs, mobilisation des enseignants autour de projets péri-scolaire, conseils en matière de communication auprès des acteurs scolaires).

- La nécessité de se pencher sur la situation actuelle des enseignants est évidente : ils revendiquent une nouvelle reconnaissance sociale au sein de la stratégie actuelle et il convient de ne pas ignorer ces attentes. Des méthodes actives et participatives (diagnostic/recherche-action) peuvent être utilisées pour dégager des supports opérationnels et initier des projets très concrets et valorisants pour les maîtres. Il s'agit de donner plus de sens à cette fonction sociale de l'enseignant sous peine de trop cristalliser les relations entre comités et maîtres. Le rôle pris par les inspecteurs pédagogiques dans cette recherche serait bien sûr déterminant.
- Sensibiliser davantage les comités aux outils pédagogiques devrait être un objectif porteur pour cette équipe. Le fait que le regard porté par le comité soit limité au nombre de leçons préparées est frustrant pour les enseignants mais aussi pour les inspecteurs : ceux-ci doivent s'ouvrir davantage sur la communauté, l'impliquer dans des réflexions plus larges autour de l'intérêt des méthodes utilisées (nous pensons à l'implication et au plaisir réel des enfants dans les classes de préscolaires). Des idées nouvelles sont nécessaires, peut-être une occasion d'engager une réflexion plus active avec les enseignants.
- Le centre d'Esterlen est actuellement en quête d'une identité plus forte : la mise en place prochaine d'un centre de documentation pourrait être l'occasion d'associer largement la population locale à la réflexion.

4.3. A propos d'Inter Aide.

- Les enjeux actuels portent sur des approches communautaires différenciées (en fonction des zones et des niveaux d'organisation atteints par les comités) et de nouveaux axes de travail peuvent être dégagés : rôle du second cercle, place des enseignants dans la stratégie, promotion des femmes, financements communautaires des comités par exemple. Il nous semble que la réalisation de diagnostics communautaires impliquant les acteurs d'une zone précise serait actuellement opportune.
- Les cadres de concertation habituels doivent être réinvestis (réunions mensuelles concernant les équipes scolaires). Les charges affectives restent trop importantes et il convient que les échanges entre équipes soient normalisés. Il s'agit avant tout que la cohérence générale de l'action soit préservée : dans ces moments habituels de tensions d'équipe, peut-être serait-il opportun d'intégrer un régulateur extérieur, susceptible de repositionner les termes opérationnels et de canaliser l'expression et les résolutions collectives.
- La liberté et la latitude d'initiative laissées aux responsables de programme apparaissent considérables : le cadre stratégique est commun à tous, mais chacun peut orienter ses activités en fonction d'une vision personnelle. Les objectifs intermédiaires et opérationnels communs restent donc imprécis et les expériences des uns et des autres ne sont pas suffisamment partagées (les équipes des Bas-Cahos et Haut Cahos ne se connaissent que très partiellement). Cette perte de synergie est dommageable : il nous semble important de recentrer les équipes autour de partages d'expériences, d'outils en cours d'élaboration, d'objectifs

croisés à atteindre.

➤ Le facteur « temps » est essentiel dans les Cahos : il est naturel que de nouveaux responsables souhaitent accélérer le processus général, cependant il est impératif de sécuriser une certaine continuité dans la stratégie et de conserver là également une cohérence de rythme. Nous recommandons à chaque responsable de programme d'éviter de trop personnaliser son programme, la recherche d'un sens collectif aux actions prime sur l'obtention singulière de résultats. Par ailleurs, nous attirons l'attention sur l'importance de la référence partenariale comme unique ligne directrice. Une trop forte attente dans les capacités du partenaire, un investissement affectif trop intense peut être source de malentendus et de subjectivité dans les rapports professionnels.

➤ La validation collective des expériences engagées est importante : elle ne peut se réaliser que dans le respect d'une certaine continuité et le turn-over des différents responsables de programmes ne doit pas être source de rupture d'équilibre. Cette situation d'instabilité peut engendrer parmi les équipes locales un sentiment d'inefficacité et de redondance. Il s'agit davantage de progresser dans une ligne stratégique collective que d'expérimenter des stratégies trop personnelles.

➤ L'expertise locale existante auprès des responsables de programmes expatriés nous semble de qualité inégale : la fonction d'animateur, (médiateur central du dispositif), est déterminante et ne peut être circonscrite à des tâches d'exécution. L'animateur est garant d'un discours associatif et ne peut déroger à cet impératif : c'est lui qui sécurise de façon opérationnelle le jeu communautaire et qui assume en retour les pressions naturelles du terrain. Il est donc impératif que les liens professionnels entre l'animateur et le responsable de programme soient basés sur la confiance réciproque : dans le cas contraire, le processus communautaire engagé risque d'être fragilisé. Une réflexion doit selon nous être engagée autour de la définition précise du rôle tenu actuellement par l'animateur au sein du système global.

➤ Un référentiel de compétence relatif aux comités d'école plus détaillé pourrait être soumis à la réflexion collective : si les répartitions de tâches sont clairement définies, il est difficile en revanche de mesurer le degré d'acquisition obtenu par les membres de comités, notamment ceux qui partent au bout d'une année. Ce travail permettrait l'élaboration de nouveaux outils pédagogiques adaptés à tel ou tel type de fonction assumée par tel ou tel membre de comité.

➤ Les formations diverses réalisées auprès des comités devraient être effectuées par des compétences locales et non par des responsables de programmes expatriés en direct : la confusion de rôle entre la fonction de financeur, de formateur, de médiateur peut à notre sens introduire quelques dysfonctionnements opérationnels.

➤ Les équipes ont besoin de s'ouvrir sur d'autres expériences en cours dans le pays : les contraintes de terrain sont telles qu'elles isolent progressivement les acteurs et empêchent d'actualiser une vision plus générale des situations scolaires. De nombreux partenaires regrettent par ailleurs le déficit de représentation d'Inter Aide dans les réseaux existants en matière d'éducation. Il est important que

l'association réaffirme sa place et ses compétences auprès des différents acteurs associatifs et institutionnels actuels.

➤ Définir de nouveaux objectifs spécifiques et opérationnels au regard des résultats obtenus lors de ces cinq dernières années nous semblent actuellement très opportun : ce travail prospectif pourrait être l'occasion d'engager une réelle concertation et planification collective pour les cinq prochaines années. Cette réflexion associative peut être également l'occasion de réaffirmer une ligne stratégique générale et de tendre vers une validation collective d'enjeux majeurs en terme de positionnement partenarial.

➤ Le processus communautaire en cours dans la région des Cahos est à l'évidence précurseur dans le domaine de la structuration de comités d'écoles. La spécificité de cette approche réside dans son pragmatisme : la contractualisation et le suivi de proximité permettent de construire progressivement une culture de gestion scolaire, base incontournable si l'on souhaite atteindre une pérennité organisationnelle.

Le partenariat développé autour de cette stratégie de positionnement en appui extérieur a valeur d'exemple pour d'éventuelles duplications méthodologiques et opérationnelles. Il serait regrettable que cette expérience ne soit pas largement diffusée.

Au regard de ces recommandations, la mission d'évaluation suggère la mise en place d'un programme complémentaire de recherche/action, centré sur la diffusion large de l'expérience menée depuis 5 ans dans les Cahos et sur sa duplication stratégique et opérationnelle à travers le pays. Ce programme aurait l'avantage de fédérer de nombreux partenaires autour d'objectifs concrets tout en respectant la cohérence des orientations actuelles du Ministère de l'Education , de la Jeunesse et des Sports. Il permettrait avant tout de répondre aux nombreux besoins des communautés en matière d'éducation.