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.

EVALUATION EXTERNE DE LA PHASE DE POSITIONNEMENT EN APPUI EXTERIEUR.

1996 - 2000.

RAPPORT FINAL
Juin 2001

Réalisée 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
tél. 01. 55.25.70.00
Fax. 01.55.25.70.29
info@aide-et-action.org

Préambule. *4*

1. INTRODUCTION **5**

2. CONTEXTE. **7**

2.1. GENERALITES 7
2.1.1. Aperçu géographique. *7*
2.1.2. Situation politique et économique. *7*
2.2. CONTEXTE EDUCATIF. 8
2.2.1. Le Plan National d'Education et de Formation. *8*
2.2.2. L'état du système éducatif au seuil de l'an 2000. ..... *9*
2.2.3. Les perspectives. *12*

3. ORIENTATIONS GENERALES DE L'ASSOCIATION INTER AIDE. (OPERATEUR) **14**

3.1. PRESENTATION GENERALE DE L'ASSOCIATION TELLE QU'ELLE SE DEFINIT. . 14
3.2. HISTORIQUE DU PROGRAMME SCOLAIRE DES CAHOS. 16
3.2.1. Le contexte et la situation lors des premières prospections de l'association. *16*
3.2.2. Les raisons initiales de l'intervention. *16*
3.2.3. Evolution des objectifs et des actions au cours de la phase précédente. *16*
3.2.4. Les objectifs généraux et opérationnels en matière d'éducation à partir de 1996. ..... *18*
3.2.5. Emergence et évolution d'une nouvelle stratégie : le positionnement en appui extérieur. *20*

4. POSITIONNEMENT DES ACTEURS COMMUNAUTAIRES ET ACTEURS DE SOUTIEN. **21**

PREAMBULE : UN PROCESSUS COMMUNAUTAIRE EN COURS. 21
4.1. LE POINT DE VUE DES COMMUNAUTES DE PARENTS D'ELEVES. 22
4.2. LE POINT DE VUE DES COMITES D'ECOLE. 25
4.3. LE POINT DE VUE DES ENSEIGNANTS. 29
4.4. LE POINT DE VUE DES ACTEURS PARTENAIRES. 32

5. ANALYSE GENERALE DE LA STRATEGIE DE POSITIONNEMENT EN APPUI EXTERIEUR. **37**

5.1. PERTINENCE DE LA STRATEGIE D'APPROPRIATION DES ECOLES PAR LES PARENTS. 37
5.2. PERTINENCE DE LA MISE EN PLACE DE L'OKPK. 41
5.3. COHERENCE : 43
5.4. EFFICIENCE : 49
5.5. EFFICACITE/RESULTATS : 53
5.6. IMPACT : 57
5.7. VIABILITE ET REPRODUCTIBILITE. 60
5.8. PERENNITE FINANCIERE/PARTICIPATION DES FAMILLES. 63

6. RECOMMANDATIONS. **64**

6.1. A PROPOS DES COMITES D'ECOLES. 64
6.2. A PROPOS DE L'OKPK. 65

6.3. A PROPOS D'INTER AIDE. 66
6.4. RESUME DES FORCES ET FAIBLESSES. 69
6.5. COMMENTAIRE FINAL. 70

7. ANNEXES. 71

7.1. CALENDRIER DE LA MISSION. 71
7.2. DOCUMENTS CONSULTES. 74
7.3. ELEMENTS COMPLEMENTAIRES. 75

Préambule.

Depuis 1983, un programme de scolarisation est développé dans la chaîne des Cahos par Inter Aide. Depuis 1989, ces activités sont largement soutenues par l'association Aide et Action qui a participé à plusieurs reprises à la définition d'orientations stratégiques et qui reste partie prenante dans l'évolution actuelle du programme.

En 1996 la détente politique a permis de renforcer un processus d'appropriation communautaire à travers la mise en place d'une ligne stratégique nouvelle.

Depuis lors, Inter Aide a choisi de poursuivre une politique de transfert d'activités en faveur de communautés de parents d'élèves et d'accompagner les acteurs locaux dans une prise en charge progressive du système scolaire.

Divers outils méthodologiques ont été élaborés pour former les parents à la gestion quotidienne de leurs écoles, et pour sécuriser le système scolaire existant (8295 élèves scolarisés).

Cette transition stratégique a impliqué la création d'un organisme prestataire de service auprès des communautés, l'OKPK[1]. Celui-ci a maintenant la responsabilité des champs administratifs, logistiques et pédagogiques jusqu'alors assumés par les différents responsables de programme scolaire.

Inter Aide se positionne aujourd'hui en tant que partenaire méthodologique et financier et non plus en tant qu'opérateur/décideur direct. Les principaux enjeux scolaires devraient dés lors être assumés par les comités d'école et les communautés de parents d'élèves.

[1] OKPK : Organism pou Kore projé Kominoté. Organisme pour appuyer les projets des communautés.

1. INTRODUCTION

L'évaluation externe que nous réalisons pour le compte de l'Association de Solidarité Internationale Inter Aide a pour objectif de mesurer l'impact d'une stratégie « de positionnement en appui extérieur » sur les capacités et la responsabilisation des comités d'écoles, comme sur la scolarisation des enfants des Cahos.
Les principales questions à traiter sont les 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'efficience 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 ?
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…) ?

L'étude des termes de référence nous a convaincu d'opter pour une approche résolument communautaire, centrée davantage sur une recherche opérationnelle que sur une analyse trop générale et forcément incomplète de la situation. Il nous semble essentiel d'appréhender cette évaluation 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. Elle doit être prétexte à une amélioration éventuelle de la stratégie retenue. Nous supposons que les choix effectués dans un contexte haïtien difficile résultent d'une longue maturation commune et qu'il serait inutile de revenir sur des décisions prises. Les enjeux sont majeurs (8295 enfants scolarisés actuellement) et il convient de perfectionner le système plutôt que de l'affaiblir.

En revanche, il nous est apparu important à ce stade de développement du programme de confronter les différents acteurs autour de stratégies d'action actuellement en place et de dégager quelques axes pertinents de réflexion et d'action.

Nous avons ainsi choisi une méthode de receuil de données participative, partant directement des compétences diverses de l'ensemble des interlocuteurs, mises pour l'occasion au service d'une résolution précise de problème : les rencontres de groupe (focus groups) se sont articulées autour de thèmes de discussion concrets, nous permettant de mieux analyser l'incidence positive ou négative de cette nouvelle stratégie sur tels ou tels acteurs, sur telles ou telles activités. Cette approche collective a été complétée par de multiples entretiens individuels, soit dans un cadre formel ou parfois au hasard des rencontres de terrain.

La première partie de ce travail retrace globalement le contexte socio-politique du pays et présente le contexte éducatif actuel. La seconde partie s'attache à analyser de façon générale l'évolution de la stratégie d'Inter Aide aboutissant à un positionnement en appui extérieur. Une troisième partie est consacrée au positionnement des acteurs et partenaires au sein de cette stratégie. Une quatrième porte sur les critères et questions précises posées par le commanditaire. Enfin la partie finale propose quelques recommandations et orientations possibles.
La mission a été effectuée par une équipe composée de Monsieur THONY Jacques, inspecteur principal du district scolaire (Saint-Marc, Haïti) et de Monsieur EUSTACHE Lionel, consultant international (Clermont-Ferrand, France).
La mission s'est déroulée dans la chaîne des Cahos et à Port-au-Prince du 17 avril 2001 au 7 mai 2001.

2. CONTEXTE.

2.1. Généralités

2.1.1. Aperçu géographique.

La République d'Haïti occupe la partie occidentale de l'île qui porte son nom. Elle est située au centre des grandes Antilles, entre 18 et 20 degrés de latitude Nord et 71,5 et 75 degrés de longitude Ouest. Elle est bornée au Nord par l'Océan Atlantique, à l'Est par la République Dominicaine et au Sud par la mer des Caraïbes. Au Nord-Ouest, le Canal du vent sépare Haïti de Cuba. Au Sud-Ouest, le Canal de la Jamaïque la sépare de ce pays.

Avec une superficie de 27 750 Km², c'est un pays au relief accidenté, plus de 60% des terres présentent des pentes supérieures à 20%. Entre les massifs et en bordure de mer s'étendent de rares plaines. Le territoire, approprié pour l'agriculture, ne représente que 30% de la superficie totale. Le pays demeure fortement enclavé, difficile d'accès. Le littoral s'étend sur 1771 Km avec un plateau continental d'à peine 5000 Km² et 5 îles adjacentes d'une superficie totale d'environ 955 Km².

La population est estimée à environ 8 millions d'habitants en 2000, soit une densité moyenne de 290 habitants au Km². Malgré l'urbanisation accélérée de ces dernières années, environ 60% de la population vit encore en zones rurales marquées par la dispersion de l'habitat et le très faible niveau d'équipement en infrastructures. Les villes principales sont côtières et surpeuplées; elles sont caractérisées par une croissance rapide des zones de bidonville. La densité atteint plus de 2500 hab/ha dans certains quartiers de Port-au-Prince qui, à l'instar d'autres villes, s'étend de façon non contrôlée sur les terres agricoles et les mornes adjacentes.

2.1.2. Situation politique et économique.

Le retour à l'ordre constitutionnel en octobre 1994, après le renversement de la dictature militaire qui a sévit pendant trois ans suite au coup d'état de 1991, a créé de grands espoirs en Haïti. Mais fin 1996-début 1997 surgit une première crise : lenteur et blocage de la réforme administrative, de la modernisation des entreprises publiques, de la décentralisation et de la réforme du système judiciaire. Au cours de l'année 1997 le pays entra dans une crise encore plus profonde, dont les manifestations les plus criantes furent la crise politique et électorale et la rapide détérioration des services publics.

La situation politique durant l'année 1998 est restée marquée par la crise électorale et institutionnelle que traverse le pays, sans gouvernement constitué depuis juin 1997 et en panne de processus électoral depuis avril 1997. Début mars 1999, le Premier Ministre présentait son gouvernement et indiquait que celui-ci se consacrerait en priorité à l'organisation des élections législatives et locales[2].
L'année 2000 aura été marquée par beaucoup de tensions issues des deux élections qui se sont déroulées en Haïti. Le 21 mai, les électeurs se sont rendus

[2] Source : Haïti : Bilan commun de pays. Système des Nations Unies. octobre 2000.

massivement aux urnes pour renouveler la chambre des députés, une partie du sénat, les Conseils d'administration communaux et les collectivités locales. Selon les estimations du Conseil Electoral Provisoire (CEP) 60% des 4 millions d'inscrits ont voté. Depuis décembre 1990, les bureaux n'avaient pas connu une telle influence. L'Organisation des Etats Américains (OEA) avait pour l'occasion 200 observateurs qui ont visité 700 bureaux de vote sur un total de 11 000. La mission d'observation a constaté dans certains bureaux de graves problèmes, mais sans lesquels les résultats auraient probablement été identiques.

En effet, l'Organisation Fanmi Lavalas (OFL), parti de l'ancien Président Aristide, a largement remporté les élections avec notamment 16 postes de sénateurs sur les 17 à pourvoir. Mais l'opposition et la communauté internationale contestent le mode de calcul retenu par le CEP. Ce contentieux a paralysé le débat politique pendant plusieurs mois. A tel point, que l'opposition n'a pas souhaité se présenter à l'élection présidentielle qui s'est tenue le 26 novembre 2000. Jean Bertrand Aristide fut élu Président de la République.

Cette situation locale très tendue et instable, accompagnée d'un dollar américain très fort, a eu pour conséquence une forte dévaluation de la gourde haïtienne qui est passée de 18,05 gourdes pour un dollar en janvier 2000 à 25 gourdes pour un dollar en décembre 2000 (soit une dévaluation de 38,5% par rapport au dollar) et surtout une inflation de plus de 15%.[3]

2.2. Contexte éducatif.

2.2.1. Le Plan National d'Education et de Formation.

Depuis 1996 le Ministère de l'Education Nationale de la Jeunesse et des Sports (MENJS) dispose d'un Plan National d'Education et de Formation (PNEF). Résultat d'un large consensus entre les différents acteurs du système éducatif, le PNEF est devenue la référence à partir de laquelle toute action du ministère prend son sens. Ce plan dont la mise en œuvre s'étendra sur dix ans (1997-1998/2006-07) définit les grandes orientations de la politique d'éducation en fonction d'une vision de l'être haïtien à former. Il s'articule autour de quatre axes stratégiques d'intervention :

- augmentation de l'offre scolaire.
- amélioration de la qualité de l'éducation.
- renforcement de la gouvernance du système éducatif.
- amélioration de son efficacité externe.
- Pour chacun de ces axes le ministère a ouvert d'importants chantiers qui s'inscrivent dans une continuité de l'action de l'Etat depuis le retour à l'ordre constitutionnel.

[3] Source : Note de synthèse Inter- Aide. 2000.

2.2.2. L'état du système éducatif au seuil de l'an 2000.[4]

- **Le préscolaire :**

En 1982 dans la foulée de la réforme Bernard a été promulgué un décret-loi créant le préscolaire comme ordre d'enseignement pour les 4 à 6 ans. Le préscolaire est pris en charge pour plus de 80% par le secteur privé dans une grande variété d'institutions. Longtemps essentiellement urbain, voire métropolitain, il se développe depuis quelques années dans tout le pays. D'après le recensement de 1997, le nombre total d'enfants de 3 à 5 ans inscrits dans des établissements préscolaires publics et privés serait de près de 420 000 pour une population estimée à 630 000 enfants. Il semblerait toutefois qu'au moins la moitié de ces enfants sont plus âgés que l'âge indiqué. En 1997, 56% des écoles fondamentales du pays étaient dotées de classes préscolaires dites classes enfantines (38% dans le public et 59% dans le privé). La proportion est respectivement de 55% en zone rurale et 60% en milieu urbain.

- **L'éducation fondamentale :**

La structure de l'enseignement fondamentale définie par la réforme Bernard et confirmée par le PNEF comporte trois cycles pour une scolarité de neuf années :

- 1er cycle (4 ans) : 1ère à 4ème année (âge théorique : 6-9ans).
- 2ème cycle (2 ans) : 5ème et 6ème année (âge théorique :10 et 11 ans).
- 3ème cycle (3ans) : 7ème à 9ème année (âge théorique : 12-14 ans).

Les difficultés d'accès déjà importantes pour le 1er cycle sont considérables pour le 2ème cycle. Le taux brut de scolarisation dans le 3ème cycle reste faible (29%) et une estimation du taux net (5,5%°) révèle le chemin qu'il reste à faire.

- **L'enseignement de base (1er cycle et 2ème cycle du fondamental) :**

Un tiers des enfants en âge scolaire n'ont pas accès à l'école. Le recensement scolaire de 1997 a dénombré près de 1 430 000 élèves dans l'enseignement de base, dont 747 000 de moins de 12 ans (6-11 ans). Ce qui donne un taux net de scolarisation de 64% pour un taux brut de 124%. Cette différence entre taux net et taux brut doit être relativisée en Haïti compte tenu des très nombreuses entrées dans le système scolaire à des âges très avancés.

- **Une minorité d'enfants bénéficie d'une scolarisation effective :**

Le taux de scolarisation est trompeur car il s'agit en fait d'un taux d'inscription en début d'année, or les abandons sont très importants en cours d'année. De plus, les déperditions d'une année à l'autre sont très importantes. Si l'on considère comme

[4] Source : Haïti : Bilan commun de pays. Système des Nations Unies en Haïti. octobre 2000.

scolarisation effective une présence de quatre années consécutives à l'école, on constate que seule une petite minorité d'enfants en sont bénéficiaires.

- **Un secteur privé dominant avec une majorité d'écoles religieuses :**

En 1996/97 sur 9528 écoles, 89% étaient privées et elles regroupaient 76% des élèves. La tendance est à la croissance du secteur privé. Concernant le statut des structures de l'enseignement primaire on relève les caractéristiques suivantes :

- plus de 53% des enfants fréquentent un établissement confessionnel.
- les établissements protestants scolarisent 42% des élèves.
- une infime minorité d'écoles communales (1%) ou communautaires (4%)

- **Une petite minorité d'écoles privées reconnues :**

Selon les normes en vigueur, un élève n'a accès aux examens nationaux que s'il est scolarisé dans une école officiellement reconnue. Or il n'y a que 7% des écoles privées des 1er et 2ème cycle qui détiennent une autorisation officielle de fonctionnement (données de 1997), 11% en milieu urbain et 6% en zone rurale. La proportion varie de 1% pour le département des Nippes à 18% pour celui de l'Ouest.
C'est à dire qu'il n'y a qu'une petite minorité d'élèves du privé qui sont habilités à participer aux examens nationaux de 6ème année. Pour contourner cet obstacle les propriétaires d'écoles privées prennent des voies détournées pour inscrire leurs élèves à ces examens ou évitent tout simplement de créer cette classe d'examens. Cette situation est un important facteur d'iniquité du système d'éducation.

- **Un cursus incomplet et de médiocres conditions matérielles :**

Seulement 50% des écoles offrent les deux cycles complets de l'enseignement primaire. La plupart des autres écoles n'ont que les trois ou quatre premières années. Ces écoles incomplètes constituent un facteur important d'abandon et de redoublement.
La majorité des bâtiments scolaires (58%) n'a pas été conçue à des fins éducatives ; 22% des écoles fonctionnent sous des tonnelles ou dans des églises.

- **Un accès faible et tardif :**

Moins d'un enfant de 6 ans sur deux accède à l'école primaire. Mais le taux d'admission s'améliore avec l'âge : 51% à 7 ans, 62% et 70% respectivement à 8 et 9 ans.

- **Une efficacité interne très médiocre :** plusieurs indicateurs sont à cet égard particulièrement révélateurs :

- une espérance de vie scolaire réduite :

Un enfant entrant à l'école peut espérer y rester durant 3,9 années.

48% des élèves ont plus de trois ans de retard par rapport aux âges spécifiques (6-11ans). En moyenne le retard pour chacune des années d'études va de 2,7 à 4,1 ans. Quelle que soit la classe suivie, le nombre d' élèves âgés de 14 ans et plus est de 418 000 jeunes (dont 46% de filles), soit 29% de l'effectif scolarisé dans les deux premiers cycles de l'école fondamentale. En milieu rural la proportion est de 30% contre 25% en milieu urbain.

- des déperditions considérables :

sur 1000 enfants entrant en 1ère année, seuls 355 achèvent les deux premiers cycles et près de 500 abandonnent avant la 5ème année.

- un corps enseignant jeune, faiblement qualifié et peu expérimenté :

Sur les 41 170 enseignants dénombrés en 1996/97, 46% ont moins de 30 ans, 72% ont moins de dix ans d'ancienneté (77% dans le privé contre 47% dans le public) et seulement 10% sont normaliens c'est à dire ont le profil de formation officiellement requis (cette proportion est de 33% dans le public et d'à peine 5% dans le privé). Près de 11 500 maîtres (soit le quart des effectifs) ont un niveau inférieur ou égal à la 4ème année secondaire.

- de fortes disparités spatiales :

Si l'on considère le taux net de scolarisation, on constate que les départements les mieux dotés sont la Grande Anse (86%), le Nord-Est (80%), le Nord-ouest (77%) puis l'Ouest (62%) tandis que le plus dépourvu est le Centre (51%)° suivi du Sud (58%) et de l'Artibonite (60%).

Le milieu rural est fortement défavorisé. Ainsi, par exemple, 43% des établissements des campagnes sont pourvus des deux premiers cycles contre 66% en milieu urbain.

- **Le financement de l'éducation :**

Une forte dépense des familles. Les dépenses de l'Etat consacrées à l'éducation sont passées de 1,3% du PIB en 1990 à 1,7% en 1996 (pour les pays à plus faible revenu cette part était de 3,9% en 1996).

Dans la mesure où l'enseignement privé, de niveau primaire et secondaire, représente entre 80% et 90% des effectifs scolaires, l'effort des ménages est considérable. Au total, on estime à près de 14% du PIB le volume global (public et privé) des dépenses consacrées à l'éducation.

- **Un gaspillage de ressources :**

L'importance des abandons (139 000 élèves durant les trois premières années) et des redoublements (230 000 par an) constitue un gaspillage de ressources financières chiffré à 16 millions $US par an, montant qui équivaut à l'aide internationale décaissée par le secteur éducation (16,8 millions $US) au cours de l'année fiscale 1997/98. Cette situation est d'autant plus grave que les familles se sacrifient au détriment d'autres postes de dépenses pour envoyer leurs enfants à l'école (jusqu'à 40% dans certains cas du revenu familial).

2.2.3. Les perspectives.

- **L'amélioration de la qualité.**

Cette question fondamentale comporte plusieurs dimensions dont celle des ressources humaines. Il s'agit de satisfaire les besoins en personnel qualifié sur l'ensemble de la chaîne éducative et de la gouvernance du système. Dans le cadre du PNEF, le ministère met en place une première tranche de 6 centres de formation à l'école fondamentale (CEFEF) ainsi que 133 écoles fondamentales d'application et centres d'aptitude pédagogique (EFACAP).

- **La scolarisation universelle.**

Si l'on met en regard le nombre d'élèves qui fréquentent les deux premiers cycles de l'enseignement fondamental (1 430 000) et la population de 6 à 11 ans (1 280 000) en 1996/97, on constate qu'il est possible, d'un point de vue strictement quantitatif, de scolariser tous les enfants en âge de fréquenter l'école.

- **Des avancées dans le secteur de l'Education[5].**

L'année 1999 a été marquée par la préparation, l'instruction et le lancement, en fin d'année, du Programme d'Appui au Renforcement de la Gouvernance dans le Secteur Educatif en Haïti (PARGSEH) pour un montant de 4,2 Millions d'Euros. Ce renforcement est considéré par le Ministère de l'Education, de la Jeunesse et des Sports et par l'ensemble des partenaires, comme un préalable à la mise en œuvre d'une politique d'accroissement quantitatif et d'amélioration qualitative de l'offre scolaire, tant publique que privée. Les activités du PARGSEH, durant une période de trois ans, s'organiseront autour de cinq pôles :

- la mise en place d'un nouveau cadre organisationnel,
- la déconcentration à l'échelon départemental et local, des missions et des ressources,
- l'amélioration de la prise en charge des fonctions de pilotage stratégique du secteur,
- l'optimisation des ressources humaines,
- l'optimisation de la gestion des ressources financières, matérielles et logistiques.

Le PARGSEH s'inscrit dans le prolongement du Projet de Renforcement Institutionnel (PRI) financé par le PNUD et l'UNESCO, qui s'est achevé en 1998. Il accompagne le Projet d'Appui à l'Education en Haïti (PAEH 2), financé par la Coopération Française, qui œuvre dans le domaine de la formation des enseignants et des inspecteurs. Il doit être complété par le Projet d'Education de Base (PEB) d'une durée initiale de trois ans (lancement mai-juin 2001), financé par l'Union Européenne et la Banque Interaméricaine de Développement.

---

[5] Source : Rapport annuel de la Coopération entre la Communauté Européenne et la République d'Haïti. 1999.

La phase I de ce projet sera divisée en trois principales composantes : l'accès amélioré, la qualité améliorée, la capacité locale de gestion améliorée.

La première composante inclura : la réhabilitation et la reconstruction d'installations scolaires existantes, la construction de nouvelles installations dans des zones cibles, le renforcement des capacités normatives de la Direction du Génie Scolaire au MENJS.

Les activités de la seconde composante incluront : l'établissement de centres de formation/ressources, appelés EFACAP, dans des écoles déjà existantes dans des districts scolaires cibles, le renforcement des qualifications des maîtres via la formation pré-service et en cours d'emploi des maîtres, la production et la distribution de matériels d'enseignement, l'appui aux initiatives d'amélioration au niveau de l'école, le renforcement du système d'examens et d'évaluation.

Enfin, en ce qui concerne la capacité locale de gestion, les activités incluront : la mise à même des inspecteurs d'école aux niveaux de district et de zone, l'établissement de mécanismes pour stimuler et soutenir une participation effective de la communauté dans la gestion de l'école, le développement de capacités de gestion du personnel décentralisé dans la structure du MENJS.

Plus précisément sur la participation de la communauté dans la gestion de l'école, l'éventail des responsabilités pourrait inclure : le développement et l'entretien des installations scolaires, la représentation des écoles au sein de leurs communautés, l'établissement de liens entre les écoles et d'autres composantes des environnements locaux, la génération d'autofinancement à partir de ressources de la communauté et l'établissement d'un électorat pour la durabilité.

L'objectif majeur de cette participation communautaire est de rendre les écoles moins vulnérables aux fluctuations de l'aide externe aux changements politiques à Port-au-Prince, et à la négligence des devoirs. Quelques 160 partenariats seront graduellement expérimentés et développés, et 130 comités de gestion scolaire seront établis et mis en place dans 16 groupes d'écoles, situés dans 8 districts scolaires. L'engagement des directeurs d'école dans les zones sélectionnées à partager leur leadership et leurs responsabilités avec des représentants de la communauté sera stipulé par écrit et constituera une condition préalable à l'établissement de partenariats communautaires.

3. ORIENTATIONS GENERALES DE L'ASSOCIATION INTER AIDE. (Opérateur)

3.1. Présentation générale de l'association telle qu'elle se définit.[6]

Inter Aide a été fondé en 1980 et est officiellement reconnue en Haïti depuis 1987. Inter Aide est une association française « loi 1901 » spécialisée dans la réalisation de programmes de développement. Elle a pour objet d'aider les familles les plus démunies du Tiers-Monde en leur communiquant l'envie et la capacité de répondre à leurs besoins vitaux. Chaque programme est réalisé avec les communautés bénéficiaires, avec des partenaires locaux, en coordination avec les pouvoirs publics locaux.

Selon la plaquette de présentation, il s'agit d'aider ces partenaires locaux à se professionnaliser dans leur domaine de compétence et de les soutenir dans la recherche de moyens financiers pour initier eux-même des projets similaires. Pour accompagner ces partenaires, Inter Aide assure un suivi rapproché de tous les programmes, soit par l'envoi de responsables expatriés permanents, soit par la mise en place de responsables autochtones qui bénéficient de l'appui de chefs de secteur lors de missions courtes.

Actuellement Inter Aide réalise une cinquantaine de programmes concentrés volontairement sur un nombre restreint de pays pour un budget d'environ 44 millions de francs.

Les zones d'interventions sont les Philippines, l'Inde, Madagascar, l'Ethiopie, le Malawi, Haïti et la République Dominicaine. Inter Aide intervient dans les domaines suivants : des programmes agricoles et hydrauliques, des programmes d'éducation (écoles primaires, formation des maîtres), des programmes de santé (santé communautaire, lutte contre la tuberculose, prévention du sida), des programmes de développement urbain (prêts productifs, formation professionnelle, bureaux de placement, accompagnement familial, crèches et prévention de l'échec scolaire, assainissement). Les programmes sont menés par 50 responsables de programme (dont 10 expatriés et un haïtien en Haïti) appuyés par 7 chefs de secteur et 12 personnes au siège (recrutement, gestion du personnel, gestion des financements).

Inter Aide intervient dans trois régions en Haïti (Palmes/Delatte, Marigot et la Chaîne des Cahos) sur des programmes de santé, d'accès à l'eau, d'agriculture et de scolarisation.

Dans la chaîne des Cahos, Inter-Aide gère deux programmes de santé communautaire et des activités agricoles à Pérodin et à Médor. Le programme de scolarisation s'étend sur 4 zones géographiques distinctes : sur le haut de la chaîne des Cahos : Pérodin, Chenot, Médor et sur le bas des Cahos.

[6] Source : plaquette de présentation.

Fiche signalétique du programme de scolarisation des Cahos :

Financement 2000 :

Le coût total annuel des programmes de scolarisation dans les Cahos s'élève (frais administratifs et apports locaux valorisés et monétaires inclus) à : 4 167 000 FF.
Le financement est assuré par :

-Aide et Action : 2 811 000 FF.
-L'Union Européenne : 464 000 FF.
-Le MAE : 400 000FF.
-Le CFPE : 83 000 FF.
-Apports locaux : 409 000 FF.

Moyens mis en place :

Programmes scolaires *: (organigramme en annexe.)*
1 responsable de programme scolaire expatrié à plein temps (Haut cahos).
2 responsables de programme scolaire expatrié à mi-temps (Haut cahos).
1 responsable de programme scolaire Haïtien dans les Bas-Cahos.
5 Animateurs scolaires.
OKPK :
2 responsables expatriés basés au centre pédagogique d'Esterlen, base centrale de l'OKPK.
4 cadres Haïtiens.
15 inspecteurs administratifs et pédagogiques.
Charges salariales :
Salaire du responsable de programme haïtien : 950 $US/mois.
Salaires des responsables expatriés : le SMIG versé en France + 2500 FF versés localement + un voyage aller-retour en France/an (l'un des membres d'un couple expatrié ne perçoit que l'indemnité locale.)
Salaires des animateurs et inspecteurs : entre 1400 et 2000 gourdes (taux : 1 Gourde = 0,05 Euro.)
Salaires des maîtres : 650 gourdes.
Sites d'intervention :
Les Cahos avec 4 zones d'intervention : Chenot, Pérodin, Médor, les Bas-cahos.
Le centre pédagogique d'Esterlen (Bas-cahos), centre logistique et administratif de l'OKPK.
Quelques données sur les écoles communautaires :
Elèves : 8295.
Enseignants : 263.
36 écoles soutenues par le programme, 25 dans les Haut-Cahos et 11 dans le Bas-Cahos.
Coût de scolarisation par élève/an : 432 FF[7] (ou 1505 gourdes).

[7] Ce coût comprend : l'ensemble des dépenses terrain (équipements, subventions diverses, salaires des équipes locales, diverses formations, fonctionnement et déplacement, allocation du RP …), l'apport local valorisé et l'argent géré par les comités (écolage, argent des projets …), les dépenses faites en France pour les programmes (salaires en France du RP, billets d'avion, assurance, frais de recrutement et échanges techniques, les missions courtes de suivi (chef de secteur, frais du relais, assurance véhicule), les frais administratifs France (12%).

3.2. Historique du programme scolaire des Cahos. (source Inter Aide) [8]

3.2.1. Le contexte et la situation lors des premières prospections de l'association.

La zone des Cahos a toujours été l'une des plus isolées de tout Haïti (en 1983, les bourgs de Pérodin, Médor et Chenot se trouvaient à 8 heures de marche de Petite Rivière de l'Artibonite, sans piste accessible aux véhicules). Elle est cependant assez peuplée, puisqu'elle regroupe près de 70 000 habitants, dont plus de 40 000 dans le Haut Cahos. En 1983, elle était aussi la moins « développée » et la plus délaissée du pays : c'était une zone très peu monétarisée, où le troc prévalait. Il n'y avait aucune construction en dur, à part les églises de Médor, Pérodin et Chenot, et très peu de toits en tôle.

Le niveau d'éducation y était excessivement bas (analphabétisme estimé à 95% en 1983). Seuls 900 enfants étaient scolarisés à cette époque, dans trois écoles de sœurs et quelques petites classes rurales. Il était difficile d'y trouver une personne ayant son Certificat d'Etudes Primaire (CEP).

3.2.2. Les raisons initiales de l'intervention.

- L'intensité des besoins dans tous les domaines (éducation, santé, nutrition, hydraulique et agriculture) avec une population importante.
- Le peu d'aide reçue par cette zone (aucune autre ONG n'était intervenue, seuls quelques missionnaires et notamment un Père qui travaillait dans la zone depuis 30 ans).
- Le fait que cette zone était totalement délaissée par les autorités du pays (surtout le haut Cahos : aucun dispensaire, une seule école publique avec 60 élèves pour toute la zone).
- Le fait qu'elle était moins touchée par les désordres socio-politiques de l'époque.
- La possibilité d'y construire dans la durée des programmes de fond en commençant par l'éducation.

3.2.3. Evolution des objectifs et des actions au cours de la phase précédente.

Jusqu'en 1991, les toutes premières actions visaient à répondre à des besoins vitaux qui semblaient évidents et qui faisaient tous l'objet d'une demande fortement exprimée par la population. L'éducation semblait prioritaire, mais l'urgence des besoins de santé s'est assez vite imposée comme une évidence. Des programmes de santé comprenant l'ouverture de deux dispensaires et la formation d'équipes d'agents de santé ont donc démarré sur les zones de Pérodin, Médor et Chenot. Puis le besoin d'améliorer l'accès à l'eau, et surtout celui d'améliorer les revenus agricoles se sont manifestés, d'où le développement d'actions hydrauliques et agricoles.

---

[8] Proposition pour un plan d'action à 5 ans. Document A. 1996.

Ces activités ont eu un impact majeur dans la région, car tout en contribuant à former un réseau de compétences locales (maîtres d'écoles, agents de santé, agents hydrauliques ou agricoles), le fait d'avoir répondu aux besoins exprimés en éducation, en santé et en agriculture a permis une prise de conscience de la population. Des comités de parents, des comités de santé et des groupements agricoles se sont peu à peu créés, constituant une première base sur laquelle amorcer une responsabilisation des communautés.

Depuis 1989, l'amélioration du niveau d'organisation communautaire à travers ces comités avait commencé à devenir l'objectif majeur. Malheureusement, cette démarche a été contrariée durant les années troublées qui ont suivi le putsch militaire de 1991 (et cela jusqu'en 1995). Durant cette période de tension extrême et de répression, les initiatives locales, groupements et associations étaient rares et peu appréciées des autorités. Certains cadres étaient réfugiés, et plus occupés à résister au régime qu'à mener des actions de développement.

Au retour du Président Jean-Bertrand ARISTIDE, d'une part la structuration des communautés a pu reprendre et d'autre part des opportunités de financements institutionnels spécifiques sont apparues localement. Aujourd'hui, augmenter l'appropriation des écoles par les familles, préparer la pérennisation des écoles, initier l'autonomisation des activités agricoles et de santé sont devenus des objectifs stratégiques majeurs. Une telle stratégie, qui aurait été peu réaliste il y a quelques années, est devenue possible à la fois grâce à l'évolution récente du pays et aux progrès obtenus après plusieurs années d'action (…) la population est plus facile à mobiliser pour la mise en oeuvre de solutions et à responsabiliser sur la poursuite d'actions qui ont fait leurs preuves.

La mission d'évaluation s'est attachée à bien saisir ce tournant stratégique pris dans ces années 1995/96 par Inter Aide. Ce passage entre une politique associative très volontariste et une politique d'implication communautaire nous posait question, notamment sur le plan scolaire. Pourquoi cette association n'avait-elle pas engagé plus tôt ce mouvement de fond, associant résolument les communautés au fonctionnement de leurs écoles ?

Une lecture de situation rapide de ces années indique en effet des interventions substitutives, positionnant de fait le responsable de programme comme directeur d'école : les témoignages recueillis relatifs à cette époque (avant 1996) font écho d'une faible participation des parents dans l'acheminement des matériaux et dans l'aide aux constructions d'écoles, du peu d'intérêt pour l'entretien et la maintenance générale des infrastructures scolaires existantes et des matériaux pédagogiques (livres, tableaux, bancs…), d'un lourd investissement en revanche des équipes d'Inter Aide sur un plan logistique (rappelons que la piste menant à Bois Carré n'existait pas et que la zone d'intervention de Chenot était à 5 heures de marche d'Esterlen), administratif et pédagogique. A titre d'exemple, les fournitures scolaires devaient être commandées et réceptionnées à Port-au-Prince, acheminées sur place et distribuées à l'ensemble des écoles, une activité d'une complexité logistique évidente au sein d'une zone géographique extrêmement

isolée. Par ailleurs, de longues négociations se révélaient nécessaires pour que des porteurs locaux acceptent d'acheminer ce matériel….
Les écoles communautaires étaient nommées naturellement « les écoles d'Inter Aide » et l'on peut aisément en comprendre les raisons.

Une autre question cependant se pose : l'association avait-elle réellement le choix de déléguer une partie de ces activités à des comités de parents d'élèves ? Les témoignages là aussi concordent et tous décrivent une situation politique très dangereuse, peu adaptée aux actions d'essence collective, indifférente au souci de développement scolaire de la zone. Un interlocuteur nous signale que le dernier « déchoukage »[9] date seulement de 5 ans dans la zone de Chenot et qu'à cette période les esprits étaient bien plus préoccupés à assurer la sécurité des familles que de s'investir plus avant dans des projets scolaires.
Rappelons qu'à cette période plus de 9000 enfants étaient scolarisés dans la région des Cahos : ce chiffre donne la mesure des efforts engagés par l'association dans une période politique critique et les échos portants sur cette période signalent qu'il était difficile d'initier une stratégie d'intervention différente.

3.2.4. Les objectifs généraux et opérationnels en matière d'éducation à partir de 1996.

Une évaluation externe menée par Aide et Action[10] à cette époque nous paraît intéressante car elle illustre parfaitement le contexte de cette transition stratégique. Nous nous permettons de retranscrire ici quelques passages significatifs : *Malgré un contexte politique et social très perturbé depuis 10 ans, Inter Aide s'est attaché avec acharnement à conduire des programmes de développement dans des régions les plus défavorisées d'Haïti (...) il faut souligner la qualité des équipes locales et expatriées, qui, par leurs compétences, leurs motivations profondes, leur investissement et leurs convictions permettent de réaliser ces programmes.*

Cependant, il me semble qu'il faut accorder la plus grande priorité au renforcement des actions visant la structuration sociale autour et dans l'école. Cette organisation de base est le premier terrain sur lequel on puisse construire; elle joue un rôle fondamental agissant en levier de développement.

Les comités de parents mis en place sont encore très faibles, par leur manque de structures et de motivations. Les parents ne sont pas investis dans le projet scolaire et la relation école-parents reste unidirectionnelle. Il s'agirait de passer d'un partenariat passif à un partenariat actif, de viser à rapprocher les parents de l'école, par des responsabilités et fonctions concrètes à assumer en gestion, suivi, contrôle et participation à la vie scolaire.

Une autre évaluation réalisée en mai 1997[11] pour le compte du Ministère de la Coopération Française, relative aux actions éducatives menées par les Organisations non Gouvernementales Françaises en Haïti, constate à propos

[9] Terme haïtien désignant un meurtre , en l'occurrence un chef de section de la zone ayant commis de mortelles exactions durant la période de dictature.
[10] M. Jean-Paul Gore. Aide et Action. mars 1996.
[11] Me Huguenin, M.Boutté daniel. Dev/iva. Ministère de la Coopération. mai 1997.

d'Inter Aide : *l'organisation scolaire est efficace, la qualité de l'enseignement nous a semblé nettement meilleure que dans d'autres types d'écoles visitées. Les résultats obtenus en terme de taux de scolarisation et d'alphabétisation sont appréciables. Les pourcentages de reçus au CEP, parmi les écoles Inter Aide sont supérieurs à ceux obtenus localement. Les résultats sont remarquables en termes d'offre et de qualité d'enseignement, ils le sont moins en terme de participation communautaire.* L'évaluation met en exergue la qualité scolaire mais s'interroge sur l'évolution des relations d'Inter Aide avec le Ministère et surtout sur la pérennité des actions. Elle relève l'engagement d'Inter Aide dans ce transfert de responsabilités aux communautés mais questionne les modalités d'application : *certaines communautés, en raison de l'attachement à leur école, pourraient prendre en charge les locaux et les salaires des maîtres, mais il est peu probable qu'elles se préoccupent de l'encadrement pédagogique et d'une gestion systématique de l'ensemble des écoles de la zone. Le transfert aux communautés aura donc nécessairement pour effet une forte perte de qualité. En outre que deviendront les inspecteurs/animateurs dont la formation et les compétences ont peu de chance d'être reconnues par l'Etat ou par d'autres secteurs.*

Ces deux évaluations coïncident avec des réflexions associatives menées à cette période autour du transfert d'activités aux parents d'élèves. Un document cadre[12] fixe le contexte et les objectifs à atteindre dans le cadre d'une stratégie de positionnement en appui extérieur. Il est important de reprendre ici les objectifs énoncés en 1996, objectifs directeurs qui restent aujourd'hui d'actualité.

Objectif général :

- Offrir une éducation de base adaptée aux besoins de la population de cette zone défavorisée, et conditionnée à la participation communautaire.

Objectifs opérationnels :

- Maintenir une offre éducative adaptable à l'évolution de la demande des familles et aux capacités des enfants serait l'objectif de base, pour répondre à la fois au besoin général d'une éducation de base (préscolaire à la quatrième année) et au désir de certains d'aller jusqu'au Certificat d'Etudes Primaires (CEP). Avec toutefois un effort spécifique pour offrir à des élèves alphabétisés un accès à une formation pratique utilisable localement, en réponse à un besoin qui semble très réel, bien qu'encore peu exprimé par les familles.
- L'amélioration de la qualité de l'enseignement et l'amélioration des outils d'évaluation seront deux objectifs complémentaires.
- Enfin, l'objectif stratégique de l'autonomisation progressive et partielle des écoles devient une grande priorité à ce stade du développement de l'action et de l'évolution du pays. Il se subdivise en trois objectifs successifs : renforcer l'identité communautaire des écoles et responsabiliser de plus en plus les communautés dans leur gestion. A partir de là, se repositionner en appui extérieur à ces écoles et à d'autres. Enfin, transférer peu à peu certaines charges financières pour aller vers un désengagement progressif et partiel.

[12] Source : document Inter Aide. Proposition pour un plan d'action à 5 ans. Document B : objectifs, actions et méthodes. 1996.

3.2.5. Emergence et évolution d'une nouvelle stratégie : le positionnement en appui extérieur.

évolution du mode d'intervention en annexe.

La lecture des rapports, les notes méthodologiques, les courriers professionnels, les entretiens et rencontres effectuées, donnent la mesure de cette évolution stratégique amorcée dans les années 1996/1997. Les réflexions principales portent sur la répartition des responsabilités et des tâches entre les partenaires du programme scolaire et sur la mise en place d'un Centre d'Appui aux écoles, structure distincte d'Inter Aide, susceptible d'offrir à la communauté des services sur les champs pédagogiques, administratifs et logistiques, services assurés jusque là par Inter Aide.

Il s'agit de renforcer la responsabilité « politique » du responsable de programme auprès des communautés et de remettre la responsabilité « opérationnelle » au Centre d'Appui aux Ecoles.

L'association (siège et terrain) s'interroge sur l'adaptabilité des méthodes, sur les incidences possibles auprès des parents d'élèves, sur la compréhension et l'acceptation du repositionnement par les communautés. Il est important qu'une distinction nette soit faite entre Inter Aide et cette nouvelle structure désormais en charge des aspects matériels. Inter Aide devient un interlocuteur attentif, un négociateur présent et réactif, mais plus un opérateur unique, plus le gestionnaire central de l'école.[13]

L'application opérationnelle de cette stratégie de positionnement en appui extérieur impliquait de profonds changements méthodologiques et une redistribution complète des fonctions et tâches des collaborateurs et partenaires. Progressivement les comités d'écoles (premières élections en 95/96) devront gérer une petite caisse, soumettre des projets à Inter Aide, commencer à gérer le stock des livres de l'école (1997).

En janvier 1998, l'organisme pour appuyer les projets des communautés (OKPK[14]) est officiellement créé par les animateurs, collaborateurs et responsables de programme et remplace le terme de Centre d'Appui aux Ecoles. Il doit garantir l'application des tâches administratives/logistiques et pédagogiques dévolues jusqu'alors à Inter Aide. Les Inspecteurs/animateurs administratifs sont dés lors rattachés à l'OKPK.

En octobre 1998, les comités commencent à payer les maîtres (en remplacement du responsable de programme qui à cette époque réunissait lui-même les enseignants pour verser leurs salaires) et à contrôler le travail des maîtres.

En 1999, c'est la signature d'un premier contrat entre Inter Aide et les comités d'écoles concernant les conditions d'inscription des élèves pour la rentrée 99-2000. La vérification du respect du contrat se fait par les responsables scolaires.

---

[13] Référence : Courrier du Directeur d'Inter Aide à des Responsables de programmes scolaires du 28 mars 1997.

[14] OKPK : en Créole, Organism pou Kore Pwoje Kominote.

Les inspecteurs pédagogiques sont rattachés à leur tour à l'OKPK. Cette période marque également la fin des réunions maîtres/responsables scolaires.

En 2000, la signature d'un contrat plus large entre Inter Aide et les comités concernant les conditions de financement d'une école et précisant les rôles de chacun (Comité, Inter Aide, OKPK) renforce le cadre partenarial. Cette année, l'OKPK gère enfin la rentrée scolaire avec les comités d'écoles.[15]

4. POSITIONNEMENT DES ACTEURS COMMUNAUTAIRES ET ACTEURS DE SOUTIEN.

Préambule : un processus communautaire en cours.

Tout ce processus d'appropriation communautaire renvoie à une question centrale : est-il réaliste de transférer la responsabilité du financement de l'enseignement à la société civile, dans des pays déjà pauvres ? D'après M. Louvié.[16] elle paraît en tous cas souhaitable : *à l'instar d'autres expériences de même type à travers le monde, que l'on se situe dans la perspective d'une gestion plus proche des utilisateurs, dans celle du recouvrement des coûts (faire supporter une partie des coûts par les usagers) ou dans celle d'une équité renforcée en faveur des moins nantis, le rôle de l'Etat doit se transformer.*
Il pourrait n'être plus le gestionnaire unique et la principale source de financement, mais un simple régulateur, responsable du maintien d'un système équitable de redistribution des moyens et de l'application de normes nationales pour les examens et diplômes.
Les précautions prises par Inter Aide pour amortir les effets de cette transition stratégique ne pouvaient cependant garantir le succès des opérations. La possibilité d'échouer était réelle : il semble qu'il s'agissait d'une expérience unique dans le pays. Les outils de régulation s'inventaient au fur et à mesure de l'expérimentation sur le terrain, de multiples adaptations méthodologiques et opérationnelles ont été nécessaires : organisation d'élections des comités, contractualisation des relations avec les écoles, conception d'outils de contrôle, modalités de remise de subvention, réorganisation des équipes techniques, redéfinition des rôles et compétences de chacun.

Ce processus évolutif impliquait des changements aux niveaux des prises de décisions, des contrôles des ressources humaines et financières, des attitudes des parents d'élèves.

La participation communautaire devait s'inscrire concrètement dans des activités précises, et cette capacité des parents à prendre des décisions n'était pas évident en soi. Des interrogations naissaient autour de ce processus d'appropriation, sur les critères de participation, sur les modalités à inventer, sur les nouveaux liens de partenariats à construire. Les systèmes de pouvoir et de dépendance locale étaient brusquement déséquilibrés, les motivations des acteurs plurielles. Il s'agissait de

[15] Référence : OKPK Administratif et Logistique. Rapport de passation. Mars 2001. Anne-sophie et fabio Sarmento da Silva. Responsables de programme.
[16] Ecole et Tiers-monde. Lourié Sylvain. Ed :Flammarion. 1998.

sécuriser ce processus à travers l'apprentissage commun d'un nouveau style de coopération.
Il n'était pas évident que des parents analphabètes puissent prendre à leur compte l'organisation globale des écoles, s'engager sur des objectifs ambitieux de pérennité organisationnelle, accepter d'intégrer des schémas fonctionnels nouveaux et surtout devenir des acteurs locaux en mesure de prendre des décisions concrètes autour d'enjeux collectifs.

Le discours relatif à l'appropriation communautaire devait désormais se traduire en actes et c'est ce processus concret d'organisation des comités d'écoles qui nous a particulièrement interrogés. Nous avons donc rencontré les différents acteurs communautaires et les partenaires de soutien autour de leurs perceptions, de leurs implications actuelles et de leurs attentes potentielles.

4.1. Le point de vue des communautés de parents d'élèves.

Les rencontres avec les communautés se sont effectuées lors de réunions organisées par les comités, ou de façon informelle pendant nos visites d'écoles et déplacements dans les mornes. 160 parents ont été rencontrés lors de cette mission au sein des quatre zones d'intervention.

Nous avons bien sûr échangé longuement autour des réalités scolaires dans les Cahos mais il était essentiel pour nous de recentrer la scolarité dans un contexte singulier de montagne, où la marche à pied est l'unique moyen de déplacement, où les terres cultivées se confondent avec des dénivelés impressionnants, où les modalités de communication restent le message confié à un porteur/marcheur, où des écoles d'une zone géographique commune se situent à 3 heures de marche les unes des autres.

Les parents nous ont confié leurs inquiétudes par rapport à la dégradation rapide de l'environnement des Cahos (fort déboisement pour la vente de charbon de bois), leurs difficultés à cultiver actuellement leurs terres, la hausse insupportable des semences (pois rouge, maïs, riz, mil), le départ de jeunes pour la République Dominicaine, les difficultés économiques plus aiguës aujourd'hui qu'hier.

- **Perception de la stratégie par les communautés.**

Nous constatons une absence totale de nostalgie par rapport au fonctionnement passé du programme. Les parents intègrent parfaitement l'idée d'un soutien proportionnel à leur engagement et considèrent que l'association a eu raison de se positionner plus en partenaire qu'en organisme caritatif. Plusieurs d'entre eux confient leurs satisfactions « nous étions des enfants, aujourd'hui nous sommes des adultes » d'être acteurs dans les affaires de l'école et personne dans les assemblées ne fait écho d'un souhait de retour en arrière. Ce temps passé semble d'ailleurs être banalisé, car les parents changent rapidement de sujet pour aborder des thèmes beaucoup plus concrets : l'approvisionnement de l'école en matière de livres scolaires, le prix d'un sac de ciment, l'attitude professionnelle de tel ou tel maître, la préparation d'une fête de fin d'année. L'organisation interne de l'école intéresse fortement les parents et ils connaissent avec précision les enjeux locaux

en présence. Les hommes sont généralement plus à l'aise pour s'exprimer mais la parole féminine prend toute sa place dés lors que sont évoqués les prix des écolages, les fournitures scolaires, l'entretien des livres.

La perception des modalités de fonctionnement, les répartitions exactes des responsabilités entre Inter Aide, les comités, l'OKPK restent en revanche encore imprécises et les personnes ont quelques difficultés à situer les fonctions exactes des uns et des autres. L'OKPK peut ainsi être perçu en tant que structure Haïtienne, mais également comme un relais opérationnel d'Inter-Aide, les définitions restent aléatoires. Mais au-delà de ces confusions de rôle et de positionnement les parents situent l'OKPK comme un organisme chargé de soutenir les comités dans l'organisation quotidienne des écoles.

Inter Aide, à travers ses représentants sur le terrain est perçue clairement comme un partenaire financier, susceptible d'initier divers projets avec les communautés. Nous constatons un attachement fort des communautés envers le programme, une confiance évidente dans l'avenir de ce partenariat et une reconnaissance exprimée pour les actions scolaires menées dans les diverses zones des Cahos.
La mission d'évaluation ne note enfin aucune récrimination, aucune amertume, aucun discours s'opposant à cette nouvelle stratégie d'intervention.

- **Appropriation/Implication.**

Les parents se disent de façon générale satisfaits du travail effectué par leurs représentants au sein des comités d'école. Ils sont conscients des contraintes afférentes aux fonctions des membres et reconnaissent la qualité et les difficultés liées à ce fort engagement communautaire. Ils apprécient le fait d'élire ces représentants chaque année et d'être régulièrement informés sur les activités interne de l'école.

Si les parents louent le dévouement des membres des comités, la mission d'évaluation constate cependant un faible investissement exprimé dans des champs d'intervention logiquement placés sous leurs responsabilités : contrôle du comité, définition du rôle exact des comités, latitudes et limites à donner à leurs responsabilités. La confiance accordée aux représentants peut être perçue comme un indicateur de bon fonctionnement mais également comme une éventuelle distance par rapport aux enjeux d'organisation quotidiens. Plusieurs interlocuteurs font en revanche une promotion enthousiaste de la fonction de membre de comité, eux-même étant d'anciens volontaires : ces échanges autour de l'engagement dans les affaires de l'école sont positifs, ils participent à l'élaboration de références organisationnelles communes et de nombreux parents sont attentifs à ce discours.

- **Valeur/Priorités.**

D'après les parents, l'école a une image extrêmement positive et véhicule dans les mornes des valeurs liées à la progression sociale et économique. En vingt ans quelques jeunes ont pu transcender leurs conditions initiales et devenir instituteurs, infirmières, médecins, ingénieurs et ces promotions individuelles

marquent profondément les parents rencontrés. De plus, l'accessibilité à l'école est dans cette région montagneuse un aspect essentiel. Les parents témoignent qu'avant 1987, il était impossible d'envoyer des enfants en bas âge à l'école par saison pluvieuse (Bas Cahos) et que seuls des adolescents pouvaient se risquer à la marche. Aujourd'hui encore, certains élèves inscrits dans le seul collège de la zone de Chenot (collège Bel air, Haut Cahos, géré par l'église) sont actuellement contraints à 6 heures de marche aller-retour par jour. Les difficultés économiques vécues par ces communautés donnent à l'école une valeur d'investissement sur l'avenir : les parents comptent sur leurs enfants pour assurer au cercle familial une sécurité future.

- ***L'écolage***

Une grande majorité de parents considère que le coût de l'écolage atteint ses limites et qu'il devient extrêmement difficile d'honorer ces dépenses, surtout à partir du troisième enfant. Certains avouent être obligés de choisir entre tel ou tel enfant et ce dilemme s'avère douloureux. La plupart des parents sont par ailleurs conscients des efforts effectués par le programme en matière de subvention, particulièrement sur les fournitures scolaires.

- ***Les livres***

Pour les parents, les manuels scolaires ont une importance considérable et la qualité des écoles est jugée à l'aune de leur accessibilité. Cependant, le prix des livres a cette année pratiquement doublé en Haïti et les parents se plaignent des difficultés rencontrées par certaines écoles pour assurer une répartition individuelle.

- ***L'ouverture de classes communautaires de 5ème et 6ème année***

L'engouement exprimé par les parents pour ouvrir des classes de niveaux supérieurs reste important et certaines écoles s'organisent pour assumer seules la première année le salaire du maître, gage de leur détermination. La seconde année le programme participe dans le cadre partenarial habituel.

- ***Le Certificat d'Etude Primaire***

L'obtention de ce certificat est bien sur très important pour les parents et ce sujet catalyse de nombreuses réactions. En premier lieu, les personnes s'interrogent sur l'avenir de leurs enfants. Le CEP ouvre sur une poursuite en secondaire, mais de nombreux élèves sont contraints de stopper leurs études faute d'un soutien financier durable. Le collège le plus proche est situé à Petite Rivière et les parents ne peuvent assumer en sus des dépenses scolaires un hébergement pour leur enfant. Les communautés constatent amèrement l'oisiveté de leurs jeunes contraints de retourner à la terre ou de partir à l'aventure pour Port-au-Prince ou pour Saint -Domingue.

Pour ces jeunes ne pouvant poursuivre leurs études, les parents souhaitent l'ouverture d'écoles professionnelles (Bas Cahos) susceptibles de rompre l'inactivité de ces adolescents.

Rencontre avec des parents.
9 heure dans une école des Bas-Cahos.
35 parents sont présents. La rencontre a lieu dans une salle de classe neuve, construite en dur (ciment). Le Président du comité et un animateur d'Inter Aide souhaitent introduire la rencontre mais nous leur demandons courtoisement de se retirer pour que soit respectée la confidentialité de l'entretien. Cette précaution provoque parmi les parents de nombreuses réactions joyeuses et étonnées : « c'est la première fois que l'on nous écoute directement, d'habitude, les responsables parlent entre eux et nous on écoute. »
Nous évoquons la stratégie de positionnement en appui extérieur : « nous n'avons pas de problèmes avec ce changement. Même si Inter Aide part un jour, l'école marchera toujours ». « Avec Inter Aide, nous sommes comme des poissons cuits ensemble dans une même marmite, nous avons confiance ». Le dialogue dévie rapidement sur d'autres points : « notre zone est la plus pauvre de la région, nous n'avons qu'une seule récolte par an, à cause de la pluie qui est rare. Nous les femmes, nous travaillons énormément, c'est nous qui marchons dans les mornes pour porter des poids sur nos têtes. Les gens d'en haut mangent mieux que nous, ils ont plus de fruits, plus de légumes. Cela devient très dur pour payer l'école, surtout pour les familles qui ont trois enfants. Pour ceux qui réussissent au CEP, ce n'est pas facile, 10 enfants ont été reçus cette année, mais ils ne peuvent pas continuer, les parents n'ont pas les moyens financiers.

Ceux qui échouent au CEP n'ont pas grand chose à faire, il y a trop d'enfants qui ont le niveau du CEP et qui restent à terre sans rien faire. Il nous faut plus d'écoles professionnelles. Les enfants sont obligés d'aller à l'école la journée et l'après-midi nous essayons de les placer près d'un artisan pour qu'ils apprennent un métier : c'est très fatiguant pour des enfants, mais nous n'avons pas le choix ».

4.2. Le point de vue des comités d'école.

L'étude de divers documents témoins de cette période clé (1996/97) nous a beaucoup instruit sur les réalités sociologiques de la zone et sur les capacités d'organisation des comités d'école à leurs débuts. Nous nous sommes permis d'extraire quelques points pertinents, révélateurs nous semblent-ils d'une réelle expérience de travail communautaire. L'historique de cette évolution peut ainsi être consulté en annexe de ce document.

Héritiers proches des comités précurseurs, les comités d'aujourd'hui se sont adaptés au fil des expériences positives ou négatives, suivant de nombreuses étapes de structuration partenariale : création de l'OKPK en 1998, élaboration et validation d'outils de contrôle sur les plans administratifs et financiers, conception et application d'un règlement interne de fonctionnement d'école, renforcement de cadres contractuels entre les comités, Inter Aide, l'OKPK, avènement de contrat de travail annuel entre les comités et les enseignants, primauté des parents au sein du comité, formations continues centrées sur la gestion financière, élaboration de projets, organisation de la rentrée scolaire (prévision des effectifs, gestion des écolages, supervision des inscriptions).

Rôle actuel des comités
Gestion des inscriptions d'élèves.
Gestion des maîtres (contrôle du travail ainsi que le recrutement, la mise en disponibilité, la révocation.)
Gestion de caisse.
Gestion de projets d'investissements.[17]
Gestion de livres et de fournitures scolaires.[18]
Gestion de bâtiments, d'équipements et des matériels des écoles.
Gestion de conflits entre parents-maîtres-élèves.

Les comités des Hauts Cahos sont généralement composés de 5 membres, trois parents d'élèves et un ou deux maîtres selon les zones d'intervention (un maître coordonnateur et un maître secrétaire). Ceux des Bas Cahos sont constitués de 7 personnes avec un ou deux maîtres également. Ces comités sont réélus chaque année et ne peuvent se présenter plus de trois ans d'affilée. Ils peuvent se représenter après une période de pause d'un an minimum.
Les responsabilités peuvent aussi bien être partagées entre chaque membre que réparties selon des fonctions habituelles : président, trésorier, secrétaire, membre.

Lors de la mission, nous avons eu l'opportunité de rencontrer 8 comités d'écoles au sein des différentes zones.

- **Perception de la stratégie par les comités d'écoles.**

Le premier constat est l'absence également de toute nostalgie avec l'ancien système. Les comités expriment tous leur satisfaction et leur fierté de diriger aujourd'hui les écoles de leurs communautés. Inter Aide est considéré comme un partenaire attentif et privilégié et les comités comprennent parfaitement qu'une organisation humanitaire n'a pas vocation à se substituer trop longtemps aux acteurs légitimes. Tous apprécient les services rendus par l'OKPK et préservent de solides relations avec les inspecteurs administratifs.

Les relations des comités avec les enseignants s'avèrent en revanche plus tendues, les maîtres ayant des difficultés à accepter que des personnes moins scolarisées qu'eux puissent avoir le pouvoir de les diriger. Les comités affirment cependant qu'ils sont de moins en moins sensibles aux pressions des uns et des autres et que les outils en vigueur permettent sans équivoque de prendre des décisions justes bien qu'extrêmement impopulaires (retrait sur salaire pour absence ou retard par exemple).

[17] Principaux investissement réalisés par les écoles : livres, tableaux, bancs, entretien ou fabrication de tonnelles (charpentes), entretien ou fabrication de murs, portes, fenêtres, buffets, latrines, sols en dur, clôtures, bureaux, chaises.
[18] Chaque école possède un stock de livres qui sont prêtés chaque année aux élèves. Les comités achètent les livres manquants, perdus ou abîmés. Ce réassort est subventionné à 50% par Inter Aide si une gestion correcte du stock est prouvée.

- **Appropriation/Implication.**

Ce n'est plus sur le principe de l'appropriation que s'interrogent les comités mais sur les modalités concrètes de leur travail et de leur engagement. Les membres élus sont effectivement soumis à rude épreuve et doivent simultanément maîtriser des outils de contrôle complexes et exigeants, résister aux pressions diverses des enseignants et des parents, respecter les engagements contractuels pour bénéficier d'une subvention de fonctionnement, anticiper sur les projets de construction, d'acquisition de livres, de remplacement de tableaux, de bancs. Les obligations sont nombreuses et déterminantes pour le bon fonctionnement général : gestion des conflits, préparation de devis, règlement des problèmes d'inscription, organisation de réunions de parents, recherche de subventions auprès d'Inter-Aide pour le salaire des maîtres, acheminement des fournitures scolaires, présence aux réunions internes des comités, présence aux formations continues, préparation des fêtes des écoles, bilan régulier de la caisse.

Les multiples tâches sont réparties entre les membres mais tous n'ont pas les capacités requises et il convient sans cesse de rééquilibrer les responsabilités et les charges afférentes. Certains comités bénéficient du soutien d'anciens membres qui partagent ainsi leur expérience mais souvent le comité élu de l'année doit réapprendre les bases essentielles pour un bon fonctionnement d'école, ce qui retarde parfois des actions engagées avec le comité précédent.

Les comités élus se plaignent parfois de ne pas retrouver des comptes exacts lors de la passation de pouvoir, ce qui limite les capacités futures d'investissement et crée des difficultés en terme de confiance avec la communauté.
Quelques comités avouent leur lassitude et leur souhait de ne pas se représenter, mais tous considèrent que leur rôle est essentiel, contraignant mais incontournable. Ils souffrent cependant d'un certain manque de reconnaissance sociale et avouent être insuffisamment encouragés par les parents d'élèves. Certains affirment que leur engagement n'est pas toujours compris par tous et que les jugements relatifs à leur action sont parfois ironiques ou inquisiteurs. Quelques parents les soupçonnent encore de s'enrichir ou d'être salariés par le programme.

Le rapport à l'argent est complexe. De nombreux membres de comités se plaignent de ne pas être dédommagés pour les services rendus et affichent leur mécontentement en promettant de quitter leur fonction aux élections prochaines. Lors des dix journées passées dans la chaîne des Cahos, la mission d'évaluation a constaté des absences de comités lors de rendez-vous clés pour la remise de subvention ou lors de séances conjointes avec l'OKPK relatives aux contrôles mensuels du travail réalisé par les maîtres. Ces rendez-vous manqués s'expliquent selon nos interlocuteurs par la charge importante de travail demandé aux comités et surtout par l'obligation à cette saison de se consacrer au travail de la terre (période de plantation). La mission d'évaluation peut penser également que ces absences sont un moyen de pression sur les maîtres pour les contraindre à « dédommager » les comités pour le service rendu (c'est à ces occasions que se décident le versement de la subvention et donc la possibilité pour le comité de rémunérer ses maîtres.). Un comité interrogé à ce sujet avoue aisément ces pratiques et pose avec acuité le problème de rétribution/défraiement normalement négocié avec la communauté.

- **Valeurs/Priorités.**

Pour l'ensemble des comités rencontrés, l'école représente une fierté pour la zone, surtout si elle est en mesure de proposer les six niveaux scolaires. L'aménagement des classes apparaît comme une préoccupation majeure, ainsi que l'approvisionnement régulier des livres scolaires. Les capacités financières insuffisantes retardent la mise en place de projets surtout au niveau de construction ou de réhabilitation de classes. Tous s'accordent sur leur souhait d'augmenter les enseignants mais avouent ne pas être en mesure de répondre positivement aux revendications de plus en plus pressantes de leurs salariés.

Rencontre avec un comité.
8 h45 . Nous arrivons à proximité de l'école, située sur le sommet d'une petite colline, elle-même au sommet d'un morne au dénivelé impressionnant. L'animateur d'Inter Aide nous accompagne. Plus de 200 élèves sont au travail, les classes ne sont pas cloisonnées, mais les différents niveaux sont répartis à travers l'école. La construction est simple (poteaux en bois, tôles) et s'intègre parfaitement à l'environnement local. Le matériel scolaire ne manque pas (les livres sont en nombre conséquent et les enfants pourvus de stylos et de cahiers). L'accueil est cordial et heureusement dénué de tout protocole : les maîtres sont en pleine activité et nous ne voulons pas perturber les classes.

En hauteur, bien en évidence sur un monticule, les membres du comité et un inspecteur administratif nous font signe : l'ambiance générale est studieuse, les maîtres, les élèves, le comité, les inspecteurs travaillent.
Nous souhaitons assister à cette séance consacrée au contrôle du travail des maîtres, temps important de synthèse car il détermine le degré de bon fonctionnement mensuel de l'école.
Les membres du comité sont concentrés sur le cahier relatif aux retards et absences des maîtres, outil central de contrôle de la régularité des enseignants. A priori, ce mois-ci, aucun retard n'a été constaté. Le comité supervise à présent les cahiers de préparation de chaque maître et compte avec précision le nombre de leçons préparées en fonction de tel ou tel niveau. Ce travail est fastidieux car le nombre de préparations n'est pas standardisé et il convient pour chaque niveau de préparer un certain nombre de leçons : le comité a du mal à se repérer dans ces calculs et l'inspecteur intervient pour rappeler quelques chiffres. Le troisième outil concerne l'effectif des classes et une moyenne de présence d'élèves est calculée pour le mois de référence : ces calculs sont un peu complexes et le comité demande à l'inspecteur de l'aider. Puis enfin, les salaires des maîtres sont calculés en fonction des indicateurs ainsi relevés. Cette fois-ci, pas de retraits de salaires effectués, tous les membres du comité signent le bilan final ainsi que l'inspecteur administratif, signature conjointe qui prouve que le contrôle du mois a bien été effectué. Un rendez-vous pour la remise de subvention de fonctionnement peut être désormais pris, cette école devrait recevoir pour le mois d'Avril 6450 gourdes (2500 FF environ).

Lors de la rencontre de groupe (4 personnes du comité, le coordonnateur étant en classe, même pendant le contrôle administratif), nous interrogeons directement les membres du comité sur leurs visions du travail de contrôle qu'ils viennent de réaliser. Pour eux cette séance est éprouvante (deux heures de temps), mais « *c'est notre zone, nous devons encourager les parents pour préparer une bonne marche de l'école. Nous travaillons beaucoup pour l'école ; nous sommes présents chaque jour, c'est dur, surtout que nous ne touchons rien. Chaque jour, un membre du comité surveille si les maîtres arrivent, nous regardons les élèves pour qu'ils ne se battent pas, nous faisons des projets. Nous n'avons pas assez de terrain, c'est dommage, l'école n'a pas de séparation, parfois on dirait une gaguère*[19].
Nous voudrions la mettre en forme, cloisonner les classes, monter des portes. Nous avons aussi un projet de livres mais nous n'avons pas assez d'argent dans notre caisse. Nous avons aussi le projet d'organiser une fête pour le 18 mai, une fête en l'honneur du drapeau haïtien. La communauté manque de beaucoup de choses mais elle nous aide bien. Nous souhaiterions deux choses par-dessus tout : un dentiste pour notre zone parce que les gens ont de gros problèmes et l'ouverture d'une classe de septième année, nous serions tous très fiers »

Cet extrait nous semble significatif de l'état d'esprit général des comités rencontrés à travers les différentes zones. Certains comités des Bas-Cahos envisagent parfois d'élargir leur intervention à des petites actions locales de développement : construction de puits, réaménagement de chemins, ouverture d'une coopérative de vente de matériel.

4.3. Le point de vue des enseignants.

263 maîtres[20] sont actuellement répartis au sein des 36 écoles communautaires de la région des Cahos. Ces enseignants suivent le programme national préconisé par le Ministère de l'Education, de la Jeunesse et des Sports, du préscolaire jusqu'au Certificat d'Etudes Primaires. Le niveau moyen exigé est actuellement le CEP mais de nombreux enseignants n'ont pas le Certificat. Des formations continues sont organisées pendant les congés scolaires au centre d'Esterlen et permettent aux maîtres de compenser progressivement d'éventuelles lacunes académiques et/ou pédagogiques. Nous avons pu lors de notre mission rencontrer 70 maîtres sur les différentes zones d'intervention.

- **Perception de la stratégie.**

La mission d'évaluation constate une désillusion générale : ce tournant stratégique est considéré comme une trahison d'Inter Aide et ce sentiment d'avoir été abandonné est largement partagé.
Les maîtres récusent la légitimité d'employeurs des comités d'écoles et dénoncent en bloc l'arbitraire de leur gestion du personnel : brimades régulières, humiliations au sein des classes devant les élèves, négligence dans les modalités

[19]Espace circulaire très populaire en Haïti où des combats de coqs sont organisés.
[20] 263 en comptant quelques remplaçants. Tous les enseignants sont recrutés parmi les agriculteurs de la zone et reçoivent une indemnité pour les heures d'enseignement prodiguées au sein des écoles communautaires.

de paiement de salaire, retard régulier dans le versement, pressions répétitives sur un plan financier.

Ils ont le sentiment d'être atteints dans leur dignité professionnelle depuis que le comité est chargé de contrôler leur travail sur le seul plan quantitatif. Les maîtres sont sensibles également au fait que l'on considère leur travail comme un travail journalier (retrait éventuel de salaire en correspondance avec la journée de travail, calcul du salaire mensuel par addition de l'indemnité journalière de 30 gourdes par jour). Par ailleurs, comme le contrôle porte sur la quantité de leçons qu'ils doivent préparer, ils considèrent qu'ils sont rémunérés également à la tâche, tel « un journalier qui gratte la terre ». Leur travail n'est donc plus valorisé en tant que fonction globale nécessitant des compétences pédagogiques mais en tant que tâches effectuées dans une journée sans relation aucune avec des principes pédagogiques qualitatifs.
Les maîtres ont un évident besoin de parler et énumèrent une série de faits qu'il nous a été bien sûr impossible de vérifier. De nombreuses récriminations portent justement sur le pouvoir arbitraire dont feraient preuve les comités : des récits d'enseignants contraints de s'agenouiller sous le drapeau en signe de repentance !!, des salaires remis en tas sur le sol obligeant les maîtres à se baisser, des intrusions de membres de comités dans les classes et qui interpellent négligemment l'enseignant.

Cependant, il faut à notre sens se méfier de ces apparences qui peuvent induire l'observateur en erreur : la rugosité des rapports entre les comités et les enseignants ne signifie pas une absence de respect mutuel. Il nous semble que les maîtres acceptent cette légitimité des comités, d'autant plus s'ils sont issus eux-même de la zone d'intervention. Quand le contrat est respecté, que les salaires sont régulièrement versés[21], les maîtres acceptent la règle en vigueur et certainement font preuve de plus de régularité. Le contrôle strict validé par la communauté est sain et oblige les enseignants à jouer le jeu. Par ailleurs, le comité cherche lui aussi ses marques et le mépris affiché par les enseignants pour ces « paysans qui ne savent pas lire et qui veulent diriger nos écoles » ne facilite pas il est certain une gestion apaisée des ressources humaines.
Nous constatons également une certaine dose d'humour de la part des comités qui « chahutent » volontiers les maîtres ou font mine d'un autoritarisme hautain, mais qui n'hésitent pas à encenser les qualités humaines et pédagogiques de leurs salariés et de regretter par ailleurs de ne pouvoir les augmenter. Il existe nous semble t-il cette dimension « bonhomme » au sein des comités du haut Cahos qui donne une tonalité très sympathique aux écoles visitées.

- **Appropriation/Implication.**

L'état d'esprit général des enseignants vis à vis des partenaires (OKPK, Inter-Aide) est également morose et les maîtres avouent se désintéresser totalement des actions communautaires engagées au sein des écoles, « d'autant plus que personne

[21] L'après-midi les maîtres généralement sont cultivateurs et investissent leurs salaires dans l'achat de semences. S'ils ne sont pas payés pendant la période clé de plantation, cela leur pose à l'évidence de sérieux problèmes.

ne se donne la peine de nous concerter, c'est à peine si Inter Aide nous dit bonjour ».
Le rôle du maître élu au sein du comité perd également de son attrait, particulièrement si sa fonction consiste à la fois à surveiller la régularité de ses collègues tout en étant partie prenante dans le bon fonctionnement du comité.
Par ailleurs, des revendications salariales entretiennent un climat de défiance par rapport à Inter Aide, toujours considéré par les maîtres comme le véritable employeur, un employeur qui ne se dévoile plus et qui reste présent mais derrière les comités d'écoles.

- **Valeurs/Priorités.**

Les enseignants s'accordent sur la nécessité d'une prise en charge communautaire mais ne sont pas prêts à s'investir pour un salaire qu'ils considèrent tous comme dérisoire. Certains justifient leur présence par l'absence d'opportunités professionnelles et souhaitent le cas échéant partir (peu de démissions effectives cependant), d'autres se considèrent engagés dans le développement de leur zone. Cependant, aucun ne fait référence à un attachement personnel pour la fonction d'enseignant.

La mission d'évaluation est surprise par l'animosité exprimée par les enseignants. Il est vrai que les rapports entre les maîtres et Inter Aide ont souvent été conflictuels, notamment quand l'association gérait seule le programme. Mais ce passé tumultueux ne peut à notre avis expliquer totalement la situation actuelle. Les revendications salariales restent très présentes mais ne constituent peut être pas le point de blocage principal. Les enseignants nous ont paru réellement décontenancés par la faible place qui leur est actuellement accordée dans la stratégie générale. Les maîtres les plus anciens supportent mal ces contrôles standardisés de personnes moins compétentes qu'eux, et estiment que leurs perspectives d'évolution professionnelle sont aujourd'hui compromises. De plus, si les maîtres subissent (et certainement en réaction à de nombreux abus antérieurs) des contrôles rigoureux en matière de retard ou d'absence et en assument concrètement les conséquences, aucune gratification n'est en revanche prévue en cas de performances professionnelles, non seulement sur un plan financier, mais surtout sur le plan d'une reconnaissance exprimée par leurs employeurs. Il est rare paraît-il que les comités félicitent un maître pour ses efforts pédagogiques auprès des enfants, si ce n'est parfois pour l'inciter à faire preuve de plus de sévérité.
Les inspecteurs n'ont pour l'instant que peu de relations avec les comités sur un plan pédagogique et les maîtres objectivement se retrouvent un peu délaissés. Peut être est-on passé en quelques années d'un extrême à l'autre (des enseignants trop réactifs à des enseignants aujourd'hui quelque peu aigris), avec le souci louable de protéger les comités des revendications fortes des maîtres mais au détriment d'acteurs essentiels qu'il convient peut être également de « repositionner ».

4.4. Le point de vue des acteurs partenaires.

- **L'OKPK.**

- OKPK Administratif.

Dès 1996, Inter Aide incite les communautés à renforcer leur participation dans le champ scolaire et ce à plusieurs niveaux : *« financier, par l'augmentation des écolages et des cotisations ; physique, par la participation accrue des bénéficiaires à l'organisation de certaines activités (transport et gestion des matériaux et fournitures) ; enfin et surtout décisionnel, par la création de comités de gestion dans chacune des écoles et la consultation systématique des différents acteurs de l'école (inspecteurs, animateurs, maîtres, parents et élèves parfois.)*

En 1998, l'OKPK est créé pour accompagner le retrait physique d'Inter Aide dans les écoles des trois programmes scolaires des Cahos en recentrant à Esterlen certaines activités. *Aux yeux des bénéficiaires, l'OKPK et Inter-Aide doivent intervenir de façon bien différenciée : Inter Aide soutient les écoles, c'est à dire continue de les financer et de former les comités d'écoles à une participation croissante à leur gestion. L'OKPK exécute pour le compte d'Inter Aide et des comités d'écoles, en tant que prestataire de service, certaines activités.*[22]

En 1999, l'OKPK poursuit son travail de positionnement dans les Cahos, *en vue de soulager les responsables de programme scolaires d'une part croissante de leurs tâches administratives et logistiques sur le terrain, première étape du « repositionnement en appui extérieur », et de prendre, ainsi, chemin faisant, une place crédible quoique radicalement différente de celle d'Inter Aide auprès de l'ensemble des acteurs des programmes scolaires des Cahos (comités d'école, maîtres, parents, responsables de programme).*[23]

En 2000, l'OKPK prend une allure plus soutenue encore : *Au cours de cette année, la nécessité d'un appui efficace par l'OKPK s'est fait sentir de manière croissante du fait de l'essor du travail communautaire d'Inter Aide et de la volonté de retrait de ses responsables de programme. Nous avons donc été amenés à renforcer et agrandir nos fonctions de base par une prise en charge désormais intégrale de la gestion de la rentrée scolaire et par un soutien logistique en termes de livraisons de fournitures scolaires et de matériaux de construction (...).*
L'OKPK administratif/logistique est actuellement composé d'un responsable de programme expatrié assisté de son conjoint, d'un superviseur général, d'un assistant logistique, de 8 inspecteurs administratifs, d'un acheteur, de quatre chefs porteurs.

[22] Rapport d'activité OKPK 1998.
[23] Rapport d'activité OKPK 1999.

Rôles principaux de l'OKPK administratif.
Logistique :
Gestion d'une boutique scolaire centrale basée au centre d'Esterlen (vente aux écoles des fournitures des élèves, du matériel scolaire et des matériaux de construction ou d'équipement[24])
Conseil administratif :
Fourniture des outils de gestion administrative au comité[25]
Soutien du comité dans ses différentes tâches administratives (inscription des élèves, contrôle des carnets scolaires des élèves, inventaire des livres et matériel d'école)
Surveillance :
Vérification que le comité effectue un contrôle mensuel du travail des maîtres, et que ce contrôle soit exhaustif.[26]
Signalement au comité d'éventuels abus des maîtres

- OKPK Pédagogique.

En 1995 a été créé le Centre de Formation Pédagogique du Bas-Cahos (centre situé à Esterlen, ayant une capacité d'accueil de 72 stagiaires et d'une douzaine d'intervenants en pension complète). *Ce centre a pour vocation la formation de quelque 270 maîtres issus de la zone. Avec l'autonomisation et la prise en charge du fonctionnement des écoles par des comités de parents, le centre de formation a vu ses compétences s'élargir et est devenu le volet pédagogique de l'OKPK. Ses missions sont la formation et le suivi des maîtres travaillant dans les 36 écoles soutenues par Inter Aide. Les formations sont organisées par l'équipe du centre de formation. Le suivi est réalisé par les inspecteurs/superviseurs répartis sur les différentes zones d'intervention.* [27]
L'OKPK pédagogique est actuellement composé d'un responsable de programme expatrié (pédagogie/gestion du centre) assisté par son conjoint (suivi de parrainage), d'un assistant/formation au centre, de 7 inspecteurs pédagogiques.

[24] La plupart des écoles sont très isolées : de 3 à 8 heures de marche (dont 1 à 4 h sur des sentiers non carrossables) de la ville référente. Il n'existe encore à ce jour, aucune structure privée qui fait le commerce de fournitures ou de matériel pour les écoles à des prix raisonnables (acceptables pour la majorité des parents d'élèves). Le transport difficile nécessite des achats en gros : cela permet de diminuer les coûts de transport et de rendre les prix admissibles. Ce commerce n'est donc pas réalisable par de petites marchandes car il exige un trop gros capital. C'est la raison qui a contraint Inter-Aide à créer une boutique scolaire qui est aujourd'hui reprise par l'OKPK administratif.
[25] Classeur pour information du comité (calendrier de l'Education nationale, feuilles de projets vierges, liste des prix des articles des projets, composition et prix des kits scolaires, contrats d'inscription Inter Aide/comités signés, règlements divers, emploi du temps, feuillets plastiques), classeur de gestion du comité (feuilles pour contrôle du travail des maîtres prédatées, récapitulatif du contrôle par trimestre, feuilles récapitulatives du bilan des effectifs, récapitulatifs financiers-caisse, écolages, paiement des maîtres, feuilles de synthèse pour préparer les réunions de parents), classeur du Maître Coordonnateur (feuilles de présence des maîtres prédatées avec dates des examens et vacances, feuilles de présence des élèves).
[26] Chaque fin de mois, les inspecteurs administratifs passent dans les écoles pour aider le comité à contrôler le travail des maîtres. Le contrôle du travail des maîtres a pour objectif entre autre d'aider le comité à payer les maîtres en fonction de la qualité de leur travail. Les inspecteurs observent plusieurs phases lors de ce travail : tout d'abord la formation aux outils où le comité doit être capable de manipuler lui-même les différents classeurs et connaître leur utilité. Ensuite, une phase de constat, le comité compte le nombre de retard, d'absences ect.
[27] Rapport d'activité OKPK pédagogique. 2000.

Rôles principaux de l'OKPK pédagogique.
Formation :
Gestion du centre de formation d'Esterlen.
Organisation des sessions de formation des maîtres pendant les vacances scolaires (petites et grandes).
Assurer le suivi pédagogique des maîtres en cours d'année et effectuer un bilan de l'application des notions acquises en formation.
Conseil pédagogique :
Définition des outils pédagogiques à utiliser dans les écoles (emploi du temps hebdomadaire, listes des manuels scolaires, contenu du kit fourniture élève, boîtes de bibliothèques, critères de passage en niveau supérieur.)
Rendre des rapports sur l'évolution des compétences pédagogiques des maîtres aux comités.
Surveillance :
Avertir le comité des fautes pédagogiques graves des maîtres.

Perception de la stratégie par l'équipe de l'OKPK.

- **Les inspecteurs administratifs.**

S'ils avouent des difficultés antérieures de positionnement par rapport aux comités, les inspecteurs administratifs intègrent aujourd'hui la dimension essentielle de leur fonction : le conseil/formation. L'inspecteur a désormais un rôle élargi d'agent de développement scolaire et non plus uniquement celui de contrôleur administratif, il forme les comités sur l'utilisation d'outils de vérification et garantit leur validité; ce travail rigoureux de proximité permet aux comités de prendre des décisions concrètes et ainsi d'exercer leur autorité. La finesse de la supervision des inspecteurs est déterminante. Il s'agit de conseiller sans influencer, d'alerter sans dénoncer, de refuser sans se confronter, autant de nuances comportementales qu'il a fallu expérimenter et finalement acquérir durant ces dernières années.
Les inspecteurs expriment leurs désirs de progresser dans le cadre d'intervention actuel, insistent sur l'importance des formations continues (celles suivies en matière de technique d'animation au centre de Marigot leurs ont semblées déterminantes), souhaitent être davantage consultés par les différents responsables de programme.
Ce travail réalisé auprès des comités leur apparaît cohérent, en phase avec l'évolution logique de leur zone. En tant que salariés, aucun ne regrette le fonctionnement antérieur et la mission d'évaluation constate leur attachement à la structure OKPK. Elle constate également que la question de fond relative à l'indépendance ou à l'autonomie de la structure OKPK ne semble pas actuellement être au centre des préoccupations des salariés haïtiens.

- **Les inspecteurs pédagogiques.**

Les évolutions stratégiques de ces dernières années ont davantage concerné les aspects de structuration communautaire. De fait, l'équipe d'inspecteurs pédagogiques éprouve des difficultés de positionnement au sein de l'évolution stratégique globale et se retourne volontiers vers une période antérieure. Nous constatons une faible adhésion aux enjeux communautaires en présence, des réticences vis à vis de comités jugés trop autoritaires et peu formés pour juger de la qualité de l'enseignement dispensé dans les classes. Naguère cette fonction d'inspecteur pédagogique primait symboliquement sur celle d'inspecteur administratif et aujourd'hui un retournement de tendance (ce sont les inspecteurs administratifs qui sont conseillers des comités/employeurs) plonge peut être cette équipe dans une certaine nostalgie.

- **INTER AIDE.**

L'association est représentée sur la zone des Hauts Cahos par 3 responsables de programe expatriés assistés de leurs conjoints[28], d'un responsable haïtien sur la zone des Bas-Cahos et de 5 animateurs scolaires (un salarié par zone d'intervention sur le Haut Cahot et deux salariés sur la zone des Bas-Cahos). Les responsables se répartissent les rôles entre les activités scolaires et agricoles sur les zones de Pérodin et Médor (programmes de développement intégré). Les équipes en place sur le Haut Cahos sont nouvelles (un an et demi pour la plus ancienne à Médor), plus anciennes sur le Bas Cahos (4 ans). Les équipes travaillent directement sur leur zone d'intervention et restent logées sur place. Ces salariés sont supervisés directement sur le terrain une fois par trimestre par un chef de secteur basé actuellement au siège (Versailles) de l'association, ancien responsable de programme sur les zones Pérodin/Médor/ de 1994 à 1998.

Rôles principaux d'Inter Aide.
Financer en partie le fonctionnement et les investissements des écoles (contrats écrits, négociés et signés avec les comités)[29]
Suivre la réalisation de ces contrats.
Formation :
Former le comité à la gestion d'école (personnel, bâtiment, équipement budget).
Former les parents d'élèves au contrôle du comité.
Surveillance :
Avertir le comité des dysfonctionnements de l'école dont il n'aurait pas pris conscience, et prévenir les parents d'élèves des éventuels abus ou défaillance du comité.
Gérer les conflits non encore assumés par le comité ou les parents.

[28] L'un des conjoints a le statut de responsable de programme, l'autre a un contrat local.
[29] L'aide au financement du fonctionnement de l'école se traduit par plusieurs subventions : subvention de complément de masse salariale des maîtres, subvention au Coordonnateur (prime pour un maître qui assume le secrétariat du comité), subvention pour les fournitures des élèves, subvention pour les fournitures des maîtres, subvention pour les formation des maîtres).

- **Perception stratégique des responsables d'Inter Aide.**

Le discours général privilégie l'action de terrain auprès des comités d'écoles : les réflexions internes aux équipes sont multiples, évolutives et stimulées lors de notre mission par la présence du chef de secteur : l'implication personnelle et professionnelle des responsables est évidente. Si la ligne stratégique générale est partagée (transfert de responsabilités aux communautés, travail de proximité avec les comités, élaboration partenariale de projets divers), leurs points de vue peuvent varier d'une zone d'intervention à l'autre sur les modalités d'application : modalités de remise de subvention, critères de sélection en matière d'éligibilité des membres de comités, types de règlements internes dans les écoles, fonctions différentes remplies par les animateurs scolaires, quotes-parts financières différenciées pour la réalisation de projets. Ces variations peuvent s'expliquer en fonction du stade d'évolution scolaire de la zone et des contingences spécifiques locales.
Les responsables soulignent la diversité de niveaux des comités d'écoles sur une même zone : certains complètent leurs connaissances relatives aux utilisations des outils de contrôle classiques, tandis que d'autres sont en mesure d'initier des projets plus complexes. Ces différences de maturité organisationnelle sont intégrées par les équipes d'Inter Aide qui adaptent leurs interventions et formations aux spécificités de chacun : la connaissance fine des structures locales est donc une base indispensable de travail et ne peut être négligée.

La classification qualitative des comités selon des critères très précis reste cependant difficile : chacun possède de réelles qualités ainsi que des limites perceptibles : tel comité pourra être performant en terme de mobilisation communautaire mais en difficulté sur l'application concrète des outils de contrôle des maîtres, tel autre assumera parfaitement son rôle d'employeur mais ne parviendra pas à convaincre une assemblée de parents d'élèves sur la pertinence d'un projet de construction ou autre.
C'est cette absence de standardisation qui leur paraît intéressante, chaque école construit ses références organisationnelles, en fonction des qualités et limites des membres la représentant : rappelons que chaque année de nouvelles personnes membres intègrent les comités et qu'il est nécessaire de les former. Le programme accompagne donc ces diverses structurations d'équipes locales, susceptibles à moyen terme de se stabiliser autour de compétences élargies au sein d'une zone d'intervention.
C'est cette adaptation aux réalités locales qui définit le mieux le mode de travail de ces équipes d'Inter Aide.
Les responsables soulignent également que la diversité professionnelle des équipes (éducateurs, infirmières, assistants sociaux, économistes, techniciens agricoles) permet de confronter des approches et expériences diverses .

Cette complémentarité professionnelle ne nous semble pourtant pas suffisamment optimisée : nous relevons quelques dysfonctionnements de communication interne, et des différents concernant les modalités envisageables de subvention des comités. [30]

[30] Dans le système actuel, Inter Aide donne une subvention en fonction du nombre de maîtres par école. Chaque maître qui a minimum 25 élèves reçoit 650 gourdes par mois. Si la classe compte

5. ANALYSE GENERALE DE LA STRATEGIE DE POSITIONNEMENT EN APPUI EXTERIEUR.

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

Indicateurs :

- **Choix/Perspective/Principe de réalité.**

Nous constatons actuellement une absence de couverture scolaire de l'Etat dans cette région des Haut Cahos, à l'exception d'une école primaire nationale à Pérodin. Les communautés semblent donc assez lucides sur ses capacités à s'investir dans la région et n'attendent pas à court et moyen terme de changements significatifs : elles ne disposent ainsi aujourd'hui que d'une seule alternative, celle d'assumer et d'organiser le destin scolaire de leurs enfants.
L'appui d'Inter Aide a bien sûr été déterminant pendant une longue période mais ne pouvait à l'évidence plus s'inscrire dans un soutien inconditionnel, d'autant plus que la détente politique permettait aux communautés de s'associer logiquement aux actions réalisées.
L'implication communautaire s'imposait et personne ne conteste aujourd'hui cette logique de situation. Malgré des difficultés économiques évidentes, les parents d'élèves situent bien les responsabilités des uns et des autres et souhaitent tenir leurs engagements. L'appropriation du cadre scolaire par les communautés est désormais une évidence partagée par tous les acteurs et ce n'est plus sur ce thème que les personnes débattent mais sur les modalités concrètes de fonctionnement. Le processus enclenché se sécurise naturellement autour d'une progressive maîtrise technique et non plus autour d'une position de principe : c'est peut être une assez bonne définition de l'appropriation communautaire, du moins celle qui nous paraît la plus réaliste au regard des activités de terrain observées.

- **Organisation/Implication.**

Les nombreuses rencontres que nous avons effectuées avec les parents d'élèves étaient centrées sur des thèmes concrets, en lien direct avec une organisation scolaire à améliorer : le simple fait que des parents se sentent concernés par

---

moins de 25 élèves le salaire du maître est soumis aux conditions suivantes : de 1 à 9 élèves, le maître touche 250 gourdes, de 10 à 15 élèves 350 gourdes, de 16 à 20 élèves 450 gourdes, de 21 à 24 élèves 550 gourdes. Si un maître assure un double niveau, il reçoit 100 gourdes en plus de son salaire. Les maîtres sont donc payés en fonction de leur effectif pendant 9 mois (octobre à juin). Ils bénéficient en plus d'un mois de congé payé et Inter Aide les indemnise pour leur présence en formation. Ainsi sont-ils payés actuellement 11 mois sur 12 .
Inter-Aide complète l'argent apporté par les écolages qui sont payés par les parents en début d'année pour que tout au long des 10 mois, les maîtres perçoivent leurs salaires.
La subvention par élève n'est donc plus une subvention accordée en fonction du nombre de maîtres et de leur effectif mais bien en fonction du nombre d'élèves total qui sont inscrits dans l'école. Ceci implique plusieurs modifications dans la gestion des écoles de la part du comité. C'est à lui de décider du nombre de maîtres qu'il veut dans l'école. Il choisira le montant de l'écolage, le salaire des maîtres. Il pourra aussi décider d'ouvrir ou de fermer des classes.

l'avenir scolaire de leurs enfants, se réunissent autour de sujets communs, élaborent des projets, constitue un indicateur qui légitime cette stratégie d'appropriation. Les parents d'élèves sont concernés par le fonctionnement interne de leurs écoles et si certains hésitent encore à affirmer leur rôle de contre-pouvoir vis à vis de leurs représentants, ils restent garants de la continuité du système scolaire actuel. Ils sont sensibles à la transparence financière et organisationnelle et réagissent d'une manière ou d'une autre dès qu'un dysfonctionnement apparaît (retrait de leurs enfants de l'école ou confrontation avec le comité concerné).

- **Représentativité/Légitimité.**

Bien que sécurisées par des animateurs d'Inter Aide les élections annuelles des comités sont révélatrices de l'intérêt communautaire pour les affaires scolaires. Ces élections peuvent réunir jusqu'à 200 personnes et ce temps démocratique est porteur pour les zones d'intervention. Les candidats sont ainsi légitimés. A chaque élection une partie des membres du comité peut être renouvelée, ce qui a l'avantage d'élargir le cercle des parents concrètement impliqués dans la gestion quotidienne d'une école. Ce second cercle, plus expérimenté, peut dans certains cas jouer un rôle important de tuteur pour les membres du nouveau comité et garantir la continuité de fonctionnement et la mémoire centrale de l'école. L'appropriation se mêle ainsi à une mémoire collective.

- **Engagement individuel/Bénévolat.**

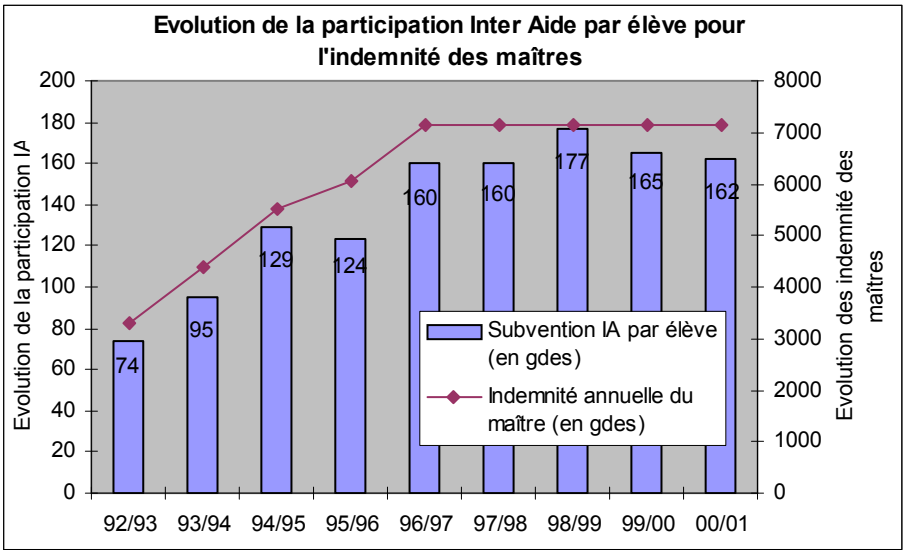
Tous les membres des comités sont bénévoles, type d'engagement à priori peu habituel dans la zone. Si nous mettons en parallèle les tensions sociales et relationnelles contextuelles (d'autant plus exacerbées qu'il n'existe dans le Haut Cahos aucune juridiction, ni tribunal, ni policier), nous pouvons mesurer objectivement la qualité de ces engagements sociaux au service du bien collectif.
Les responsabilités afférentes à cette fonction bénévole sont lourdes : il s'agit de gestion financière, de gestion de ressources humaines. Le poids des contraintes est évident et parfois la reconnaissance sociale n'est pas au rendez-vous. Un calcul effectué par d'anciens responsables de programmes scolaires résume parfaitement l'intensité du travail réalisé par un membre de comité d'école : l'estimation porte sur 53 jours de présence effective par an, un chiffre qui donne la mesure de l'implication personnelle.

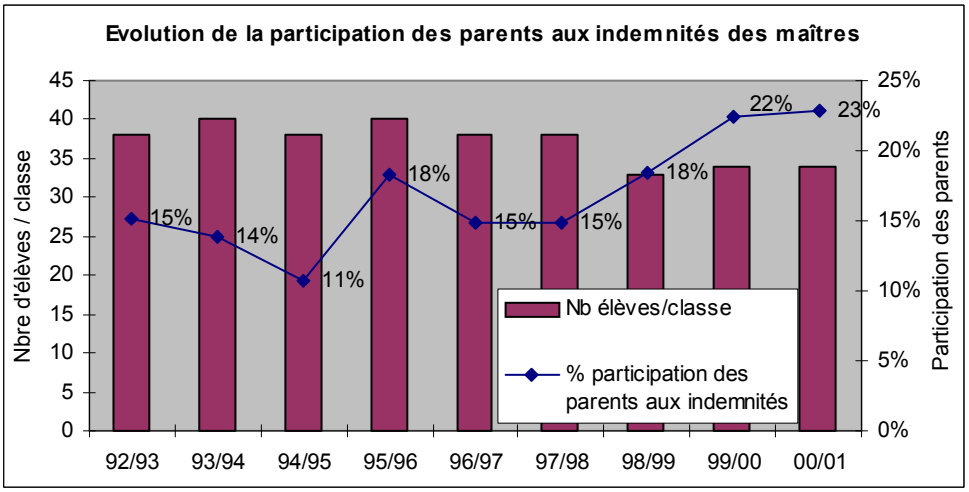
- **Implication financière.**

Les efforts financiers réalisés par les parents sont significatifs : En 1992/93, les parents payaient 13,1 gourdes par an pour scolariser leur enfant, ils paient aujourd'hui 106,6 gourdes en moyenne, auxquelles il faut ajouter la participation aux différents projets de l'école (achat de livres, équipements, constructions). En tenant compte de l'inflation sur les huit dernières années, une augmentation de la participation des parents de plus de 55% est constatée.[31]

[31] Durant ces huit dernières années, l'inflation a oscillé entre 15 et 27% par an, ce qui donne sur huit ans une inflation proche des 460%.

En 2000/2001, Inter Aide subventionne 162 gourdes par élève pour l'indemnité des maîtres. Ce qui revient à dire qu'en 2000/2001, chaque parent paie 0,67% de l'indemnité de chaque maître (contre 0,28% en 94/95).





L'objectif poursuivi par Inter Aide (33% de participation des parents pour les indemnités des maîtres) reste à atteindre, puisque cette année la participation communautaire est de 23% en moyenne. De grandes disparités sont constatées, qui traduisent des réalités économiques différentes. Sur le Bas-Cahos, la participation moyenne est ainsi de 30,7%, alors que sur le haut Cahos elle est de 16,5% à 29,1%[32].

L'appropriation se juge également aux capacités des parents à reconnaître les efforts fournis par leurs représentants. Certaines communautés mettent en place

[32] Tableaux et graphiques présentés dans l'étude : source Inter Aide. Christan Acloque. chef de secteur. note de synthèse. février 2001.

un système de défraiements pour alléger le manque à gagner des membres des comités dès lors qu'ils s'éloignent de leurs terres. Les modalités sont différentes d'une communauté à l'autre (quête effectuée lors de réunions pour certaines, budget inclus au niveau des écolages en début d'année pour d'autres) mais les efforts consentis révèlent une volonté d'améliorer le fonctionnement global des écoles.

- **Apprentissage/Efforts consentis.**

La notion de fierté par rapport à l'apprentissage et à l'utilisation des outils de contrôle est perceptible : présence/absence des maîtres, vérification des leçons préparées, retards constatés, effectif journalier des élèves, moyenne journalière de présence par classe, calcul individualisé des salaires, autant de tâches essentielles pour le bon fonctionnement de l'école.
Ce travail administratif en haut des mornes Haïtiennes semble à première vue quelque peu surréaliste et pourtant renforce à l'évidence une dignité et une légitimité de direction très surprenante. Ce temps de concentration autour de l'écrit est très solennel, silencieux, réfléchi et prend sens dans le cadre contractuel en vigueur. A ce moment là, le comité représente réellement la communauté et a parfaitement conscience des enjeux posés.
Cette appropriation par l'utilisation de l'outil nous a particulièrement frappé et nous pensons que ces activités concrètes et assez rigoureuses sont un excellent indicateur de l'engagement actuel des communautés autour de l'école.

- **Image/Promotion/Valorisation du cadre scolaire.**

La mission d'évaluation constate également que les inscriptions augmentent dans les écoles, ce qui semble un bon indicateur de confiance de la communauté dans son système scolaire. L'image de ces écoles communautaires est attrayante et les parents n'hésitent pas à inscrire leurs enfants malgré l'augmentation forte des écolages. En fait, la qualité d'une école peut aussi se mesurer par rapport à ses exigences financières et les parents paradoxalement sont sensibles à ce critère : d'ailleurs sont-ils peut être plus exigeants, plus impliqués si l'effort financier demandé est important. Il s'agit bien sûr de trouver l'équilibre et de ne pas rendre trop sélectif l'accès à l'école.

- **Résultats/Motivation.**

L'appropriation peut se mesurer également par rapport aux résultats scolaires obtenus par les écoles : les réussites au CEP résonnent fortement dans la région, preuve en est l'ouverture spontanée de classes communautaires de 5ème et 6ème années. Cet objectif n'était au départ pas prioritaire pour Inter Aide qui focalisait davantage l'offre scolaire jusqu'à la 4ème année. Les parents souhaitent aujourd'hui davantage une scolarité complète et cette réalité communautaire donne une énergie réelle au système scolaire actuel. Des parents analphabètes dont les enfants sont maîtres ou titulaires du CEP sont des personnes très dynamiques, très porteuses dans le fonctionnement des écoles. Certains comités souhaitent désormais ouvrir des classes de septième année dans la zone (première année de collège) et les plus ambitieux parlent de construction de collèges. Ces

projets sont très dynamisants et prouvent certainement que le pas entre deux époques se réalise sans équivoque, sans amertume ni regret.

Au regard de ces différents indicateurs, 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.

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

Indicateurs :

- **Choix/Enjeux communautaires/Priorités.**

Cet organisme permet aux responsables de programmes Inter Aide de se consacrer exclusivement aux enjeux communautaires en présence, à l'accompagnement de diverses expériences locales, à la consolidation du cadre partenarial, aux évolutions des principes contractuels, aux fonctionnements des comités d'écoles.
Si nous remettons en exergue les témoignages faisant état de responsables de programmes scolaires débordés par les aspects logistiques et administratifs, peu disposés à élaborer des stratégies complexes en matière d'approche communautaire, nous comprenons aisément l'intérêt représenté par une structure de service indépendante.

La mission d'évaluation constate ainsi que cette prise en charge des aspects administratifs/logistiques et pédagogiques rend au responsable Inter Aide et à ses collaborateurs directs une liberté d'action et de réflexion importante. Cette disponibilité retrouvée est mise au service des parents d'élèves et sécurise l'expérience d'appropriation communautaire en cours. Cette recrudescence d'attention, rendue possible par l'allègement des tâches lourdes, a une vertu à notre sens fondamentale : elle permet aux acteurs communautaires d'expérimenter des situations conflictuelles autour de réalités scolaires : les responsables d'Inter Aide rendent ainsi possible une gestion constructive et pédagogique du conflit.

L'OKPK a permis également un « repositionnement » d'Inter Aide en terme d'image : l'association se recentre ainsi sur des enjeux partenariaux, s'allège des contraintes logistiques, se retire des confrontations habituelles entre employeurs/salariés. Inter-Aide est désormais en capacité d'expérimentation, et non plus seulement en obligation réactive aux événements. Cette liberté reprise au terrain d'intervention est un bon indicateur à notre sens de la pertinence de mise en place d'une structure de service.

- **Délocalisation/Ouverture.**

Sur certaines zones, les inspecteurs cumulaient auparavant les fonctions pédagogiques et administratives, sous l'autorité directe du responsable de programme scolaire. Le fait de délocaliser et de rassembler ces inspecteurs au sein d'un local décentré[33] (base pédagogique d'Esterlen), de répartir les compétences administratives et pédagogiques, de redéfinir un cadre professionnel plus large a suscité au sein de l'équipe de nouvelles motivations.

L'enjeu devenait très important pour l'OKPK qui très vite a dû prouver son efficacité pour ne pas déstabiliser les écoles. Il y a eu bien sûr une période d'apprentissage, une recherche de définition de rôle et de statut, mais aujourd'hui, au-delà de quelques dysfonctionnements (retards de livraison souvent imputables aux commerçants locaux, problèmes ponctuels de stockage de livres), chacun s'accorde sur l'importance des services rendus aux programmes scolaires. A tel point que certains responsables ne se soucient plus de ces aspects matériels, résultat probant si l'on se retourne sur un passé assez proche.

- **Transferts/Restructuration/Mobilisation d'équipes.**

Les inspecteurs, qui étaient d'anciens instituteurs issus des Cahos, ont eu cette opportunité de progresser sur un plan professionnel, de se former à de nouveaux outils (informatique, techniques d'animation, élaboration de projets, élaboration de plan de formation) d'animer une structure jeune et ambitieuse. Le fait que cette équipe soit issue de cette région est réellement un atout majeur. Les inspecteurs administratifs ont une connaissance intime de leur zone et sont capables de citer tous les noms des membres anciens ou actuels des comités, le pourquoi de leurs présences ou de leurs départs, les capacités potentielles des uns et des autres, les candidats virtuels en vue des prochaines élections. Cette mémoire d'équipe est d'une richesse évidente et consolide les actions au jour le jour.
Des interlocuteurs estiment que ces personnes sont davantage écoutées, plus sollicitées aujourd'hui qu'hier et que leurs compétences sont davantage optimisées. Pour les responsables de programmes, malgré quelques nuances de point de vue, les inspecteurs administratifs sont devenus des partenaires importants, preuve en sont les réunions de concertation organisées chaque mois sur les zones d'intervention entre Inter-Aide et l'OKPK où se règlent les différents aspects administratifs, logistiques, pédagogiques.

La pertinence de la mise en place de l'OKPK ne peut être aujourd'hui contestée. Cet organisme sécurise deux axes majeurs de travail dans le processus en cours : 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.

[33] Cette délocalisation permet aux inspecteurs de renforcer un esprit d'équipe : mais leurs fonctions quotidiennes s'exercent évidemment sur leurs zones d'intervention respectives. Ils ne se rendent donc au centre d'Esterlen que quelques jours par mois pour des réunions d'équipes ou formations continues.

5.3. Cohérence :

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

Indicateurs :

- **Effectifs/Gestion communautaire.**

Entre 1997 et 1999, les effectifs ont baissé, de 9472 élèves en 96/97 à 8731 élèves en 97/98, puis 7115 en 98/99. En 99/2000, ils sont remontés à 7475 et enfin 8295 actuellement. Pour la rentrée de 1998, il semble que le passage du cyclone « Georges » ait correspondu avec une augmentation d'écolage et que les parents d'élèves, éprouvés par la destruction de leurs récoltes n'aient pu assumer les charges scolaires.

Il est probable également que la mise en pratique du « positionnement en appui extérieur » a pu inquiéter les parents et que ceux-ci aient inscrit leurs enfants dans des écoles « borlette[34] » ou religieuses. Cette période de baisse d'effectif a pu correspondre également aux difficultés conjoncturelles liées à la qualité des récoltes. Il serait sans doute trop réducteur d'imputer à cette baisse quantitative le seul fait de la mise en place effective des comités d'écoles. Depuis deux ans les effectifs remontent (8 à 10% par an) et pourtant les comités sont de plus en plus présents dans la gestion interne de leurs écoles.

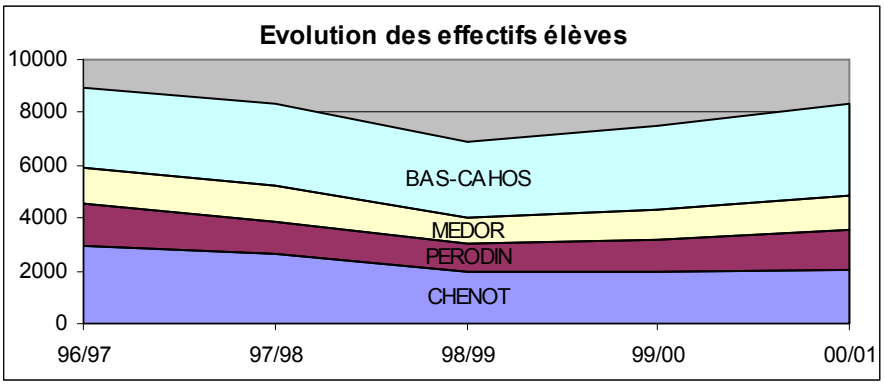
Cette augmentation a été observée sur les quatre zones d'intervention et ce malgré la fermeture d'une école sur la zone de Chenot (Bwa Doti) et d'une école sur la zone de Pérodin (Doko). En deux ans, l'augmentation a été particulièrement importante sur Médor et Pérodin où les effectifs ont respectivement progressé de 30% et de 42%.[35]

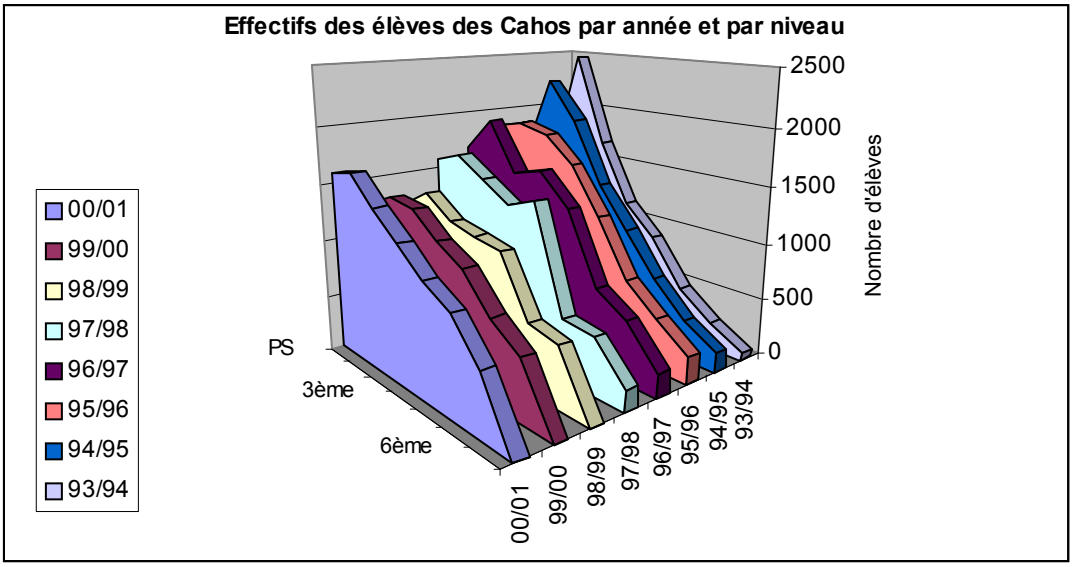
Notons qu'en 1997, sur la zone de Pérodin, le taux net de scolarisation était de 59,8% (à la même époque le taux net national était de 64% zone urbaine comprise), 75% des enfants étant scolarisés par les écoles soutenues par le programme, 20% par les écoles des sœurs, 2,8% par l'école nationale[36]. Le taux brut est de 98,5% : si l'on compare ce taux local avec le taux brut national de 124%, il semble que la fourchette d'âge correspondant aux niveaux scolaires soit plus équilibrée dans les Cahos que dans le pays en général.

[34] Nom donné à des écoles aux qualités incertaines, ressemblant à la loterie Haïtienne appelée « Borlette ».
[35] Source : note de synthèse programme de scolarisation. Inter Aide. Février 2001.
[36] Source : rapport trimestriel avril-mai 1997. programme scolaire Pérodin.Médor.

Effectifs actuels des écoles communautaires des Cahos.

Programme	Effectifs 2000/2001							Total élèves 00/01	effectifs 99/00 et évolution	
	P.S.	1ère	2ème	3ème	4ème	5ème	6ème			
Chenot	401	403	371	301	270	215	107	2068	1961	5%
Pérodin	344	315	227	208	175	132	98	1499	1201	25%
Médor	271	249	229	189	139	141	40	1258	1144	10%
Bas Cahos	575	681	592	517	426	377	302	3470	3169	9%
Total élèves	**1591**	**1648**	**1419**	**1215**	**1010**	**865**	**547**	**8295**	7475	11%
effectifs déc 99/00	1265	1396	1357	1159	1025	731	542	7475		
et évolution	20%	15%	4%	5%	-1%	15%	1%	11%		





Le pourcentage d'enfants scolarisés dans les plus grandes classes (6ème et 7ème années) reste de 17%, alors qu'il n'était que de 9% en 93/94.
Ce résultat montre que malgré la forte augmentation de l'effectif des préscolaires (20%), la proportion d'élèves scolarisés de plus en plus longtemps reste la même, ils sont donc toujours plus nombreux à atteindre un meilleur niveau d'alphabétisation.

De nombreux témoignages démontrent que si en revanche un comité ne parvient plus pour une raison ou une autre à remplir son rôle, les effectifs de l'école baissent, ce qui paraît un bon indicateur pour mesurer le fonctionnement de tel ou tel comité.

- **Aspects qualitatifs/Pédagogie/Qualité de l'enseignement.**

La question de la qualité pédagogique peut alors être posée : si les enseignants se disent insécurisés, brimés par un règlement ressenti comme arbitraire, il semblerait presque logique que leurs motivations professionnelles faiblissent et se répercutent naturellement sur la qualité de leurs prestations pédagogiques. Si l'on ajoute à ce constat des revendications récurrentes en matière de salaires (les enseignants n'ont pas été augmentés depuis 1995), d'absence de filet de protection sociale, de déficit en matière de promotion professionnelle, nous pourrions effectivement douter du maintien qualitatif dans les classes.
De plus, l'équipe pédagogique basée au centre d'Esterlen fait observer le faible niveau des enseignants et s'alerte sur la qualité pédagogique globale dispensée au sein des écoles communautaires. La lecture de rapports d'activités datant de 1997[37] nous renseigne sur le fait qu'à l'époque les mêmes questionnements se posaient autour des attitudes pédagogiques des enseignants : difficultés de conceptualisation, d'évaluation du niveau des élèves, déficits académiques, reproduction de techniques pédagogiques obsolètes : apprentissage centré sur la mémorisation, répétition collective). Notre propos n'est pas d'idéaliser ou au contraire de s'alerter outre mesure sur le degré de performance scolaire existant au sein de ces écoles communautaires, mais davantage d'analyser l'incidence éventuelle d'une implication parentale sur cette qualité. La mission d'évaluation est consciente des contraintes locales majeures qui pèsent sur les parents et les élèves des Cahos et les résultats obtenus dans ce contexte singulier nous apparaissent remarquables.

Rien ne prouve aujourd'hui que l'implication plus forte des parents dans le fonctionnement des écoles renforce ces « limites » pédagogiques observées. Les résultats au CEP restent probants, les effectifs remontent, les maîtres sont davantage présents dans les classes. Les taux d'abandon diminuent depuis 1997, fait notable à mettre au bénéfice certainement d'un meilleur suivi quotidien des enfants par les comités d'écoles. Les absences d'élèves sont moins fréquentes d'après les inspecteurs et les maîtres interrogés, la pression sociale exercée autour des familles jouant un rôle non négligeable.

[37] Evaluation des élèves de 4ème année.Inter-Aide. Juillet 1997.

Des formations continues sont effectuées régulièrement par des intervenants qualifiés (inspecteurs pédagogiques départementaux lors de formation durant les congés scolaires), les référentiels de formation nous semblent bien en place (thèmes actuellement abordés en formation continue : la remédiation et la détermination des objectifs de séance), des prévisions de formations axées sur le préscolaire[38] sont en cours, seul le suivi des maîtres sur le terrain en revanche est actuellement pénalisé par des difficultés internes et conjoncturelles à l'équipe d'inspecteurs pédagogiques[39].

La mission d'évaluation a eu l'occasion de visiter plusieurs classes, parfois sans prévenir de son arrivée. Notre impression commune est au contraire plus optimiste que les constats effectués par les acteurs rencontrés. Excepté des difficultés relatives à la rentrée des vacances de Pâques (réticences mystiques des parents à envoyer leurs enfants le jour de l'ouverture), nous pouvons témoigner de classes au travail, avec des maîtres présents, possédant à l'évidence de sérieuses qualités académiques et pédagogiques. L'ambiance des classes est généralement détendue, sans qu'il ne règne pour autant de laisser-aller. Les enfants ont l'air intéressé par les enseignements prodigués et nous ont semblé particulièrement éveillés.

Nous n'avons pas eu la vision d'enseignants démotivés ou faisant preuve de mauvais esprit, au contraire nous sommes surpris par le dynamisme général dans les classes. Nous avons à l'esprit cette enseignante de préscolaire dans une école des Haut Cahos s'amusant avec des enfants visiblement épanouis. Cette énergie pédagogique est celle que nous conservons lors de notre mission, à valider davantage par les responsables pédagogiques, les distances et les dénivelés ne nous ayant pas permis de visiter l'ensemble des écoles de chaque zone.

- **Recrutements/Choix/Modalités.**

Les modalités de recrutement peuvent influer peut-être sur la qualité de l'enseignement : depuis peu, ce sont les comités qui proposent aux inspecteurs pédagogiques présents dans les zones une liste de candidats maîtres potentiels pour effectuer des tests de sélection au centre d'Esterlen. Des interlocuteurs nous affirment que les candidats proposés sont choisis davantage sur leur appartenance familiale que sur leurs compétences pédagogiques, et que tous ne sont pas en mesure de présenter le Certificat d'Etude Primaire désormais exigé pour passer le test de sélection. En clair, des passe-droits pourraient exister au niveau de ces pré-recrutements. Avec humour, une personne nous a déclaré : « avant c'était les

[38] Le Centre d'éducation spécialisé est une structure appuyée par l'organisation humanitaire « Ecole Sans Frontière » et se spécialise dans la formation d'enseignants en matière de préscolarisation. Leur travail est actuellement valorisé par de multiples institutions et les écoles communautaires ont eu l'opportunité de former quelques maîtres à ces techniques et prévoient des formations plus importantes pour l'été 2001.

[39] Actuellement l'équipe de l'OKPK pédagogique comprend 4 inspecteurs au lieu de 7 . Des révocations ont eu lieu récemment ainsi que plusieurs démissions. Cette situation est embarrassante sur le plan pédagogique mais aussi correspond à des périodes proches d'examens pour les enfants de 6ème année.
Par ailleurs, de lourdes erreurs ont été commises l'année dernière par un inspecteur par rapport aux inscription au CEP et il serait préjudiciable pour les écoles qu'un nouveau flottement s'installe lors de cette période importante.

écoles Inter Aide, aujourd'hui ce sont les écoles communautaires, demain ce sera les écoles familiales ! »
Sur ce même sujet, des enseignants s'alertent sur des pressions qu'ils recevraient de comités les incitant à quitter leur poste sous prétexte qu'ils ne sont pas originaires de la zone.
Le système en vigueur concernant les modalités de remplacement nous semble perfectible : les règles varient d'une zone à l'autre[40] et il semble que le maintien de la qualité pédagogique ne soit pas toujours garanti par le remplaçant du jour.

- **Contractualisation/Gestion communautaire/Qualité.**

L'existence d'un cadre contractuel solide est d'après nous un gage central de qualité en matière de fonctionnement global d'une école. Un contrat général signé entre Inter Aide, l'OKPK, le comité, garantit les rôles, droits et devoirs de chacun des partenaires. Un règlement d'école est opposable à tous, et un contrat de travail annuel entre le comité et les enseignants définit les responsabilités de l'employeur et du salarié. Ces règlements et contrats internes varient d'une zone d'intervention à l'autre, parfois d'une école à l'autre. Edités initialement par les équipes d'Inter Aide, ces documents sont actuellement réappropriés par les acteurs qui affinent et amendent des points précis en fonction de la spécificité de leur école et de leur personnel. Cette réflexion autour de la règle et de l'engagement tenu nous apparaît très important. Il prouve que l'expérience acquise en peu de temps permet d'adapter des schémas standardisés à des singularités de lieux et de réalités.

Là également le rôle des responsables de programme est essentiel, il facilite une confrontation et échanges de points de vue autour de cette contractualisation et peut ainsi alerter le comité sur tels ou tels points de blocages potentiels avec les enseignants. Nous sommes en parfait accord avec des responsables de programmes scolaires qui prennent du temps pour réfléchir sur ces thèmes a priori un peu rébarbatifs mais essentiels : « l'aspect contractuel est éminemment sécurisant pour une lecture de situation et renforce d'autant le cadre d'apprentissage. »

- **Application des outils/Gestion communautaire.**

L'incidence de l'application des outils est réelle dans le bon fonctionnement d'un comité et par extension sur la bonne marche de l'école. Les membres du comité doivent dans un premier temps maîtriser l'utilisation technique de l'outil, ce qui est loin d'être facile, et dans un second temps être en mesure d'appliquer des décisions issues de ce travail préparatoire, décisions également complexes à assumer (retrait sur salaire pour un maître retardataire par exemple).

Ces deux étapes, appropriation technique et prise de responsabilité ne vont pas de soi et une période d'accompagnement de l'inspecteur administratif est indispensable dans cet apprentissage intime de prise progressive de confiance en leurs capacités de jugement.

[40] Soit l'enseignant absent paie son remplaçant, mais dans ce cas il choisit un membre de sa famille ou ami pour limiter les coûts, soit le comité paie le remplaçant , soit il complète l'indemnité du remplaçant par une saisie sur salaire du maître absent.

Les comités se sentent souvent dévalorisés par les enseignants et peuvent avoir le réflexe de déléguer au maître coordinateur ou maître secrétaire le travail de contrôle à effectuer. Depuis quelques temps, les inspecteurs écartent poliment les enseignants membres des comités de cet exercice et valorisent patiemment l'effort individuel entrepris par le parent d'élève.

La conjonction finale entre la réussite technique, l'application stricte de la règle, la légitimité collective donnée à l'éventuelle sanction, permet au comité de se positionner réellement en tant que gestionnaire et responsable de l'avancement de l'école. Dans quelques écoles, le maître secrétaire peut se révéler un conseiller précieux pour le comité. Tout en comprenant l'intérêt de ne pas se substituer aux membres des comités, il aide réellement les personnes à transcender la technique pour renforcer leurs capacités de gestion.

- **Evolution/Maîtrise/Perspective.**

Sur la zone des Haut Cahos, nous pensons que les comités ne sont plus dans une phase d'appropriation des outils. Ceux-ci sont désormais « désacralisés » et entrent en quelque sorte « dans le patrimoine commun ». En revanche la période d'apprentissage continue et au-delà de l'application effective du règlement elle devra bientôt couvrir de nouveaux champs de compétence : la gestion financière relative à des projets et l'anticipation budgétaire, notamment si de nouvelles modalités de subvention sont envisagées sur la zone.[41]

En ce qui concerne les projets, c'est certainement la vitesse de réaction des comités qui détermine leur efficacité. Il faut nécessairement une capacité d'organisation (mobiliser les parents autour de l'action), de négociation (discuter les prix avec les entrepreneurs locaux), de prévision (établir un budget), autant d'éléments incontournables pour une réalisation effective. L'animateur du programme a un rôle majeur à jouer dans ces espaces d'organisation et de planification et sa constance méthodologique (modalités d'aide, quels types de subvention pour quels types de projets, modalités de déboursements, quote-part du comité et du programme) ne doit pas être prise en défaut.

Sur la zone des Bas Cahos, les membres des comités savent lire et écrire ce qui facilite de fait la maîtrise technique en matière de contrôle du travail des maîtres. En revanche en matière de gestion des efforts sont à poursuivre et nous pensons qu'un travail supplémentaire de régulation doit être effectué dans cette zone auprès des comités. Des outils de contrôle sont actuellement expérimentés et il s'agit de mieux canaliser les flux financiers actuels. Davantage « notables » les membres des comités des Bas-Cahos semblent avoir beaucoup d'ascendant sur les parents qui ont peut-être plus de difficultés à exercer un éventuel contre-pouvoir en cas de dérapages financiers.

[41] A terme, la subvention globale actuelle devrait donc être remplacée par une subvention par élève, à priori plus avantageuse pour le comité , susceptible de dynamiser des projets scolaires plus ambitieux.

- **Application/Gestion ressources humaines.**

De manière générale, l'apprentissage et la maîtrise des outils renvoient aux conséquences de leurs applications finales : dans un premier temps nous avons pu être surpris quelque fois par des témoignages d'enseignants qui se plaignaient d'une lecture arbitraire des règlements en vigueur. Après réflexion et maintes observations, il paraît inévitable que des erreurs soient commises, et oserions nous dire souhaitable. Sur le plan de la gestion des ressources humaines, il est vrai que les conséquences peuvent être dommageables et il convient qu'Inter Aide puisse conseiller discrètement les membres de comités en cas de situations trop anormales. En revanche, les comités ont nécessairement besoin de se confronter aux difficultés inhérentes de toute gestion de personnel, de définir progressivement leurs capacités et limites d'intervention. La règle semble dure pour les enseignants mais certainement un passage obligé avant un éventuel assouplissement.

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.

5.4. Efficience :

Relation entre les résultats obtenus en terme de responsabilisation des bénéficiaires et l'augmentation de moyens induit par la création de l'OKPK.

Indicateurs :

- **Adaptabilité/Services rendus/Références.**

La mission d'évaluation peut imaginer les phases successives assumées par l'OKPK et sa recherche progressive de légitimité. Ses équipes ont dû s'adapter à de nouvelles exigences, plus proches de celles requises par une entreprise de services que d'une organisation humanitaire. Cette obligation de résultats a permis de professionnaliser une équipe d'inspecteurs qui aujourd'hui ont des comptes à rendre à leurs clients (les comités).
Cette relation triangulaire (le programme qui subventionne un service, les comités qui commandent ce service, l'OKPK qui assure ce service) est efficiente, les rôles et la distribution des tâches ne prêtant aujourd'hui plus à confusion. Les services centraux proposés par l'OKPK sont désormais contractualisés très clairement,

aussi bien sur les modalités de réalisation que sur les modalités de prise en charge[42].

Les investissements supplémentaires consentis par le programme dans la mise en place et l'accompagnement de cette nouvelle structure permettent donc d'une part de constituer une équipe de professionnels/cadres haïtiens issus en majorité de la zone et d'autre part de stabiliser une expérience communautaire de grande ampleur.
L'équipe semble dans une phase importante de progression et son rôle majeur dans le processus actuel est réellement porteur : nous avons rencontré des professionnels (inspecteurs administratifs/assistant logistique/superviseur) motivés par leur mission, guidés par une cohérence stratégique et un souci d'efficience opérationnelle évidents.

Leur positionnement par rapport aux comités (plus conseillers que superviseurs) est intégré, les outils utilisés de plus en plus appropriés, et une volonté de prise supplémentaire de responsabilité affichée. L'investissement dans cette équipe a selon nous permis de sécuriser ce transfert de responsabilités aux comités : même maladroits au début (les inspecteurs expérimentaient eux aussi un transfert de compétences de contrôles dans un référentiel de compétences élargies d'appui/conseil), les inspecteurs administratifs ont été de véritables référents pour les membres de comités. La confiance générale à leur égard est forte et s'avère très structurante pour tous. Nous revenons également sur leur connaissance précise de la zone, des enjeux communautaires en présence, des atouts déterminants dans ces processus d'appropriation communautaire. L'équipe de direction est consciente de la nécessité de déléguer les activités et s'efforce de valoriser toutes prises d'initiatives, attitude qui nous semble en adéquation avec le dynamisme interne de l'équipe.

- **Equilibre/Stabilité.**

La mission d'évaluation s'est trouvée au centre d'un débat interne : l'équipe OKPK serait-elle plus efficiente si elle était scindée en deux, c'est à dire une équipe mixte administrative/pédagogique en haut sur les zones d'intervention placée sous la responsabilité d'un responsable de programme, et une autre administrative/pédagogique en bas au centre d'Esterlen elle-même sous la responsabilité d'un cadre expatrié ?

Cette idée ne nous apparaît pas après réflexion très dynamisante, dans le sens où sous couvert d'une recherche maximale d'efficience, les équipes actuelles se verraient de fait dépossédées de leurs responsabilités, de leur liberté d'investissement, et certainement retourneraient dans un système hiérarchique de proximité déjà éprouvé lors de l'ancien système.

[42] Un dossier regroupant les différents contrats de services vient d'être finalisé par l'équipe OKPK administratif.

- **Lisibilité/Réactivité comptable.**

Afin d'assurer une plus forte lisibilité comptable, les services sont progressivement facturés aux clients sur le terrain et non plus au siège d'Inter Aide. Cette réactivité financière devrait renforcer cette relation naturelle entre un client et son fournisseur et permettre à chacun de mesurer le coût et la charge de travail afférente à tel ou tel service.
Nous constatons donc un réel effort au niveau des services rendus aux comités aussi bien sur un plan administratif que logistique dans le cadre de projets divers.[43] L'équipe est consciente cependant que le volet logistique reste trop lourd et qu'il « freine les améliorations dans le secteur administratif ». Des initiatives locales commerciales (ouverture d'une coopérative de matériaux de construction à Pérodin par exemple) restent à encourager, l'OKPK n'ayant pas vocation à se substituer aux entrepreneurs locaux.

- **Services/Transports.**

Dans le domaine des services administratifs ou matériels apportés à la communauté, l'efficience est réelle, et s'il subsiste des déficits naturels de communication entre les acteurs, personne aujourd'hui ne remet en question l'utilité ni l'efficacité de l'équipe administrative et logistique. L'organisation nécessaire pour assurer chaque mois 36 contrôles administratifs relatifs au bon fonctionnement des écoles, l'aide aux inventaires de matériel, la distribution des outils de gestion aux comités, la gestion des feuilles de palmarès (résultats scolaires et situation actualisée pour chaque élève), les inscriptions et saisies informatiques (contrat d'inscription individuel), la vente de fournitures scolaires aux comités, la vente de carnets scolaires, l'acheminement de matériaux de construction, l'entretien des pistes, reste impressionnante.

- **Efficience pédagogique/Difficultés/Déficit identitaire.**

Deuxième service de l'OKPK cette équipe de 7 inspecteurs pédagogiques (aujourd'hui réduite à 4 pour des problèmes conjoncturels internes) nous semble actuellement en difficulté. Nous constatons une nette différence identitaire entre les deux services qui d'ailleurs n'ont que peu d'occasions formelles de se rencontrer (les réunions d'équipe sont distinctes). Nous percevons une équipe quelque peu démotivée, témoignant d'un malaise interne dû certainement au fait d'une situation récente de révocation assumée par le responsable de programme. Cette situation singulière affaiblit actuellement la fréquence des suivis des enseignants sur le terrain : seuls interlocuteurs des maîtres, cette équipe ne joue plus que partiellement son rôle de conseil pédagogique, rôle pourtant essentiel au niveau des enseignants mais aussi et de plus en plus au niveau des comités. Des rapports (trimestriels et annuels) devraient d'ailleurs prochainement être remis aux comités pour les sensibiliser davantage aux critères de qualité pédagogique.

[43] Depuis le 1 février 1999 jusqu'à nos jours, 102 projets en relation avec les écoles ont été réalisés.

Sur un plan de l'efficience pédagogique, il nous semble important de redéfinir le rôle et responsabilités de chacun et de permettre à cette équipe de retrouver une place active et constructive auprès des maîtres mais surtout auprès des parents d'élèves. Nous pensons que les inspecteurs sont actuellement en recherche de légitimité et que seul l'aspect pédagogique ne peut la leur conférer. Des rapprochements entre collègues semblent par ailleurs indispensables, une identité commune doit être à notre avis recherchée.

- **Responsabilisation des acteurs/Capacités de réalisation.**

Promouvoir une expérience communautaire à une échelle similaire induit un engagement fort sur un plan humain et financier. Cette attention particulière portée aux comités, « unités centrales du dispositif », est d'une extrême importance, c'est elle qui donne sens à l'ensemble des efforts consentis, qui justifie la mise en place du dispositif général. C'est sur cette confrontation intime avec les potentialités et limites communautaires que se construit une pérennité possible des actions, c'est autour de l'appropriation d'outils qu'une communauté peut s'organiser, s'émanciper, et s'autogérer.
La mission d'évaluation constate que la proximité de l'OKPK et sa capacité polyvalente de réaction renforcent la crédibilité des comités au sein de leur zone. Elle permet aux acteurs de se consacrer à la définition et l'élaboration de projets, de présenter et de défendre auprès du programme des budgets prévisionnels, de concrétiser enfin une démarche et réflexion collective. Ces différentes étapes de travail communautaire, essentielles dans l'apprentissage d'une gestion partagée, sont rendues possibles par la présence de l'OKPK.

- **Responsabilisation des acteurs/Capacités de gestion financière.**

L'apprentissage en matière de gestion financière est bien sûr incontournable et ne prend sens réellement que s'il s'appuie sur des réalisations concrètes : salaires des maîtres, commandes de fournitures scolaires, projets divers de constructions, de réhabilitations, d'approvisionnement de livres par exemple. Sur le plan de la masse salariale et des kits scolaires, la gestion est actuellement sécurisée par des outils de supervision adéquats : contrôles du travail des maîtres qui subordonnent la remise d'une subvention pour les salaires des enseignants, contre-pouvoir des parents si les fournitures ne sont pas commandées à temps par le comité.

Les difficultés actuelles résident davantage dans la gestion du budget « Projet », somme d'argent restante dans la caisse du comité. Les comités des Haut Cahos n'ont pas une latitude très forte, le système mensuel de subvention permet de vérifier avec précision la comptabilité effectuée. En revanche, dans la zone des Bas-Cahos, les comités peuvent commettre quelques erreurs de gestion. Leurs ressources financières sont nettement plus importantes (les effectifs sont plus conséquents et le mode de subvention est globalisé à partir d'un budget prévisionnel effectué en début d'année scolaire entre le comité et le responsable d'Inter Aide).

La mission d'évaluation constate que les équipes en place sont très attentives à cet aspect financier : des outils de suivi de gestion sont actuellement perfectionnés (fiche mensuelle relative au rapprochement de solde des comités des Bas-Cahos)

et les comités disposent de formations adaptées : gestion de caisse, élaboration de budgets prévisionnels, communication des résultats aux parents.
La complémentarité d'intervention entre l'OKPK et Inter Aide permet de consolider cet espace sensible d'apprentissage et de déléguer aux comités des responsabilités majeures; cette confiance accordée est constructive et participe profondément à la reconnaissance locale du comité.

Les investissements consentis pour le fonctionnement général de l'OKPK nous apparaissent 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.

5.5. Efficacité/Résultats :

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.

Indicateurs :

- **Innovation/Prise en charge/Prise de risque.**

De multiples interlocuteurs estiment 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. L'innovation est délicate à introduire dans cette région et les résultats obtenus sont déjà très probants. Il n'existe pas de références semblables de structuration communautaire et la population n'a encore qu'une confiance timide dans les actions collectives, l'histoire haïtienne ne facilitant pas le développement communautaire.

Par ailleurs la régulation sociale reste ici difficile et les violences diverses jalonnent le quotidien des personnes. Des témoignages stupéfiants nous ont été rapportés lors de cette mission sur les enjeux fonciers en présence et sur les modalités de règlement de conflits. Les personnes ont également beaucoup de difficultés à s'émanciper de la communauté et la prise de responsabilités peut être interprétée comme un acte paradoxalement anti-communautaire. Le facteur temps semble un facteur incontournable, « il faut absolument que les gens prennent l'habitude » et il ne sert à rien a priori de vouloir forcer ce principe de réalité.

Si l'on tient compte de ce contexte particulier, on peut objectivement considérer que les efforts effectués par les parents en matière de structuration scolaire sont surprenants : les parents s'impliquent de plus en plus dans les définitions de statuts d'écoles, dans les modalités d'élection des comités, dans la décision des critères de candidatures à l'élection, de la périodicité d'élection, de la composition

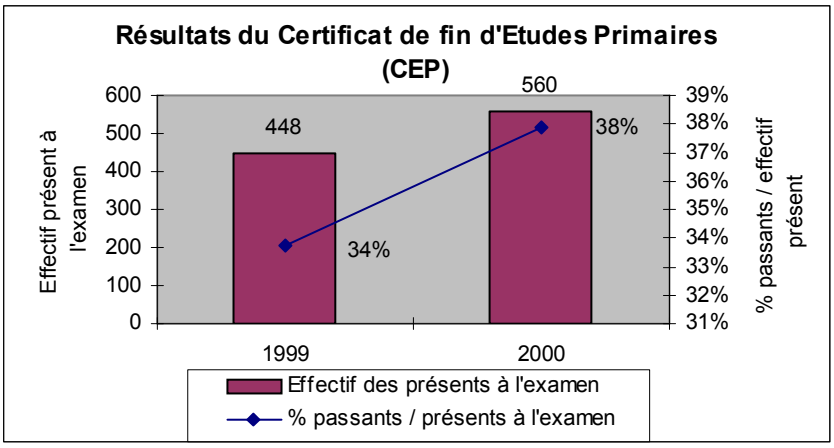
interne du comité, du règlement des conflits entre le comité et les maîtres[44]. Cette prise de responsabilités est souvent difficile, selon les écoles et les spécificités locales mais semble de plus en plus effective.

Les comités assument également des tâches centrales de plus en plus nombreuses : élaboration de règlement adapté au contexte précis de l'école, sécurisation de la responsabilité foncière du terrain, des bâtiments, du matériel de l'école, décision en matière de clôture des inscriptions d'élèves, de la date de l'achat des fournitures à la boutique scolaire, des critères de condition d'inscription des élèves, élaboration de budgets prévisionnels pour des projets divers, de mobilisation communautaire autour de ces projets. L'exercice de ces diverses responsabilités forme progressivement un référentiel commun de compétences au sein du comité et par extension à l'environnement parental.

Au fil des rapports d'activités, il apparaît que la gestion des équipes de maîtres progresse, les outils de gestion de caisse sont davantage sécurisés, les préparations des réunions de parents sont de meilleure qualité, la prise de parole des membres de comité s'affirme, les thèmes abordés lors de ces réunions se diversifient : constitution d'une caisse de secours pour le comité, organisation des Kombits (travaux communautaires), compte rendus financiers.

- **Qualité de l'enseignement/Résultats scolaires obtenus.**

La progression des élèves présentant le Certificat d'Etudes Primaires ne peut constituer le seul indicateur de qualité mais reflète bien une tendance significative dans les Cahos concrétisée par l'ouverture de classes communautaires de 5ème et 6ème années. En 1999, 448 enfants se sont présentés à l'examen pour un taux global de réussite de 33,7%. En 2000, 560 candidats ont passé les épreuves avec un taux de réussite de 37,9%, soit 212 réussites. Ces taux de réussites restent comparables et parfois supérieurs aux écoles situées dans la région de l'Artibonite, donc parfaitement en concordance avec une moyenne générale.



Les écoles nationales et celles tenues par l'église sur les zones d'intervention affichent bien entendu des résultats supérieurs : les élèves admis dans ces

[44] Note méthodologique Inter Aide : Isabelle et Thibaud Vibert, anciens responsables scolaires de Chenot. Juillet 2000.

établissements sont soumis à des tests de sélection et ces écoles ne présentent que les meilleurs candidats aux examens. Moins élitistes les écoles communautaires des Cahos supportent largement la comparaison.

Les taux de passage en classe supérieure sont également satisfaisants :

Taux de succès aux examens de fin juin 1999.

Juin 1999	PS	1ère	2ème	3ème	4ème	5ème	6ème/CEP	Total
% de réussite	**71%**	**65%**	**64%**	**64%**	**66%**	**73%**	**34%**	**64%**

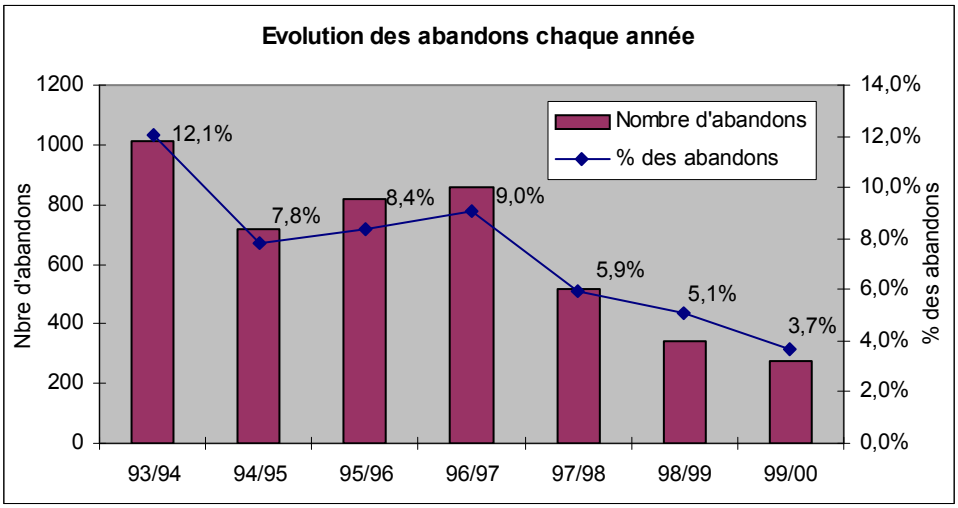
Taux de passage dans la classe supérieure (après le retrait des abandons) de 93 à nos jours.

	PS-1ère	1ère /2ème	2ème/ 3ème	3ème/4ème	4ème/5ème	5ème/6ème	CEP
93/94-94/95	55%						
94/95-95/96	62%	55%					
95/96-96/97	61%	47%	61%				
96/97-97/98	56%	48%	57%	61%			
97/98-98/99	52%	39%	49%	44%	24%		
98/99-99/00	54%	46%	51%	49%	33%	55%	
Moyenne	**57%**	**47%**	**55%**	**51%**	**29%**	**55%**	

Taux d'abandon net d'une année sur l'autre, par niveaux, de 93 à nos jours.

	PS/1ère	*1ère/2ème*	*2ème/3ème*	*3ème/4ème*	*4ème/5ème*	*5ème/6ème*	*CEP*
93/94-94/95	*19%*						
94/95-95/96	*19%*	*8%*					
95/96-96/97	*20%*	*18%*	*22%*				
96/97-97/98	*27%*	*19%*	*22%*	*21%*			
97/98-98/99	*36%*	*25%*	*24%*	*24%*	*18%*		
98/99-99/00	*27%*	*14%*	*15%*	*12%*	*14%*	*13%*	
Moyenne	***25%***	***17%***	***21%***	***19%***	***16%***	***13%***	

Taux d'abandon en cours d'année toutes classes confondues.
(Ce taux est légèrement diminué par la prise en compte de quelques inscriptions en cours d'année, mais ce phénomène étant constant, l'évolution reste parlante.)



En juin 2000, sur les 7475 élèves scolarisés en début d'année scolaire, 276 élèves avaient abandonné, ce qui représente 3,7% des effectifs, contre 5,1% l'année précédente. Depuis 4 ans, les écoles constatent une amélioration constante de l'assiduité des élèves.

- **Présence des enseignants/Environnement scolaire général.**

Les effectifs par classe sont tout à fait acceptables (45 élèves maximum par classe), le matériel scolaire est accessible à tous, les enseignants sont présents et s'appliquent à préparer leurs leçons. Des inspecteurs pédagogiques sont tenus d'évaluer fréquemment leur travail et des séries de formations continues sur un plan académique et pédagogique sont régulièrement organisées et réactualisées au centre pédagogique d'Esterlen. Les bâtiments scolaires s'intègrent dans l'environnement local et globalement nous apparaissent comme fonctionnels. Cet équilibre entre les possibilités financières locales et leur adéquation avec le type d'infrastructures scolaires nous semble efficient et bien adapté au contexte local.

Nous voudrions ici aborder un point qui fait débat actuellement au sein des équipes, celui de l'importance ou non de promouvoir un directeur au sein des écoles communautaires. Les arguments en faveur de cette fonction ne manquent pas, et l'on peut comprendre qu'un directeur serait à même de soulager les comités de leurs tâches administratives répétitives, de contrôler au quotidien la qualité pédagogique des enseignants, d'être une interface centrale et reconnue entre les parents et l'école. En revanche, les arguments contraires sont aussi recevables et mettent en avant la perte de responsabilité immédiate des comités, le risque de privatisation rapide de l'école, la perte majeure de garantie

d'indépendance communautaire. La mission d'évaluation constate que ce thème n'est pas abordé actuellement par les comités et qu'il convient peut être de leur laisser le loisir de décider un jour de l'opportunité ou non de nommer leur directeur d'école.

L'équipe pédagogique 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 estime ne pas avoir 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.

5.6. Impact :

Quel est l'impact de tout ce 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.

- **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.

En premier lieu, nous découvrons en début de mission ces centaines d'enfants qui sillonnent les mornes pour se rendre dans leurs écoles. Ce phénomène en soi est un bon indicateur d'impact relatif à l'importance accordée à la scolarisation par la population. Ce simple fait nous semble extraordinaire quand des témoignages nous affirment que 20 ans en arrière quelques centaines de personnes à peine savaient lire dans la zone des Cahos. L'apprentissage de la lecture est un pas considérable dans cette région et ce sont les enfants aujourd'hui qui aident leurs parents dans le déchiffrage de documents ou démarches administratives diverses.

Une dizaine d'anciens élèves sont devenus aujourd'hui professeurs dans les écoles communautaires après avoir suivi une scolarité complémentaire à Petite Rivière ou parfois même à Port-au-Prince. Des jeunes gens peuvent accéder à des formations professionnelles par le biais de classes d'application spécialisées (menuiserie, ébénisterie, tailleur, couture). [45]

[45] 6 classes d'application professionnelles initiées par Inter Aide accueillent actuellement une centaine de jeunes apprentis.

La scolarisation de jeunes agriculteurs permet la diffusion et l'application de nouvelles techniques agricoles.

La progression scolaire au sein des communautés se ressent également dans la qualité d'engagement dans divers comités (santé, religieux) et la capacité des gens à se projeter dans l'avenir.

De nombreux comités de santé composés de jeunes adultes se créent actuellement dans la zone de Pérodin, des personnes entre 20 et 30 ans. Auparavant les comités ne parvenaient pas à utiliser l'information reçue, aujourd'hui des enfants entre 8 et 15 ans maîtrisent parfaitement l'information de base (les diverses valeurs nutritives des aliments, la notion d'eau propre).

Des adolescentes peuvent aujourd'hui parler librement de contraception, de planning, d'allaitement exclusif, de prévention des MST, de vaccins, de nutrition.
Aujourd'hui 36% des femmes engagées au sein des comités de santé à Pérodin suivent une méthode contraceptive, 16% des femmes hors comités, chiffre révélateur au regard d'une moyenne nationale incluant les zones urbaines de 13%.
Le taux de couverture vaccinale atteint les 75%, chiffre également considérable au vu de l'isolement de la zone.
La compréhension des messages concernant la malnutrition a augmenté, car le nombre d'enfants dépistés sur la zone est passé de 482 enfants en 1996 à 238 en 2000 (diminution de 51% dans un contexte socio-économique peu favorable.)
Les jeunes mères sont informées, sont plus réceptives aux messages de prévention, le « loque »[46]est moins donné actuellement, « nous constatons un gros impact de la scolarisation sur le comportement en matière de santé »[47].

Il semble que l'éducation apaise aussi les conflits de génération. La communication inter-personnelle progresse, les personnes peuvent conduire une réunion, préparer des outils d'animation, échanger des informations techniques.

- **Impact en terme d'image.**

Si certains parents parlent encore des écoles d'Inter Aide, c'est plus par habitude que par nostalgie, et il est à prévoir que ce terme générique disparaîtra progressivement. Les écoles sont désormais nommées par leur nom : elles ont perdu un label mais renforcé sans aucun doute leurs identités. Ces écoles communautaires conservent dans les zones d'intervention une image très positive, les gens plébiscitent leur accessibilité financière et géographique. Le processus de repositionnement n'affecte pas cette qualité d'image, le partenariat avec le programme semble au contraire avoir dynamisé cette identité scolaire locale.

La mission d'évaluation constate que le terme de « bénéficiaire » reste toujours employé par les équipes d'Inter Aide, il serait plus judicieux d'utiliser celui d'acteurs communautaires ou de partenaires pour les adultes et celui d'élèves pour les enfants. A charge pour les communautés d'oublier définitivement le terme « d'écoles d'Inter Aide » !

[46] Loque : mixture locale donné aux nourrissons pour remplacer le colostrum (premier lait).
[47] Un programme de santé curative et communautaire est implanté par Inter Aide à Pérodin et à Médor.

- **Impact en terme de mobilisation.**

Le fait d'élire chaque année des représentants provoque une importante mobilisation et ces temps semblent particulièrement porteurs dans la vie locale. Ces élections sont toujours préparées de concert avec l'animateur d'Inter-Aide mais l'objectif est bien sûr d'atteindre une maîtrise interne de cette expérience démocratique.
Les réunions entre les comités élus et les parents d'élèves sont également des temps forts qu'il faut optimiser et les parents commencent à exercer progressivement leurs prérogatives.

La prise de parole n'est pas toujours évidente et il convient que l'accompagnement soit là aussi tout en nuance. Des anecdotes sympathiques font écho de parents d'élèves n'ayant jusqu'alors jamais pris la parole en public et intimidés soudain par leur propre audace s'expriment de façon outrageusement autoritaire : l'animateur joue ici un rôle de médiateur important, recentre les débats si nécessaire, accompagne une personne dans sa prise de parole ou au contraire laisse les interactions s'intensifier, en fonction des enjeux en présence. Cette médiation encore une fois sécurise le système et permet aux acteurs de construire une parole scolaire consensuelle.
La mobilisation des parents pour l'ouverture de nouvelles classes est porteuse et les écoles qui parviennent à obtenir les six niveaux scolaires dynamisent fortement le cadre scolaire de la zone.

- **Impact en terme de responsabilisation.**

La confrontation concrète au fonctionnement quotidien d'une école est bien sûr formatrice. Des membres de comités abandonnent d'ailleurs en cours de route et témoignent de « l'écrasante charge » de travail auprès de leurs pairs. Au fur et à mesure des renouvellements de comités se construit un référentiel de compétences communautaires que chacun est en mesure d'apprécier ou d'éviter. Cette reconnaissance progressive de la valeur de l'engagement devrait conférer au volontaire une reconnaissance sociale méritée. De plus, se développe une identité plus large autour de ce comité qui regroupe en son sein anciens et nouveaux membres : les liens doivent être sollicités au maximum et les inspecteurs administratifs semblent attentifs à cette force locale potentielle. C'est réellement une culture de l'école qui petit à petit se construit, à partir d'engagements humains successifs et de temps passé ensemble à contrôler la bonne marche quotidienne des affaires.

Rencontre d'une personne du second cercle.
Me N. est une fille d'un ancien chef de section : « je suis habituée à gérer une caisse. C'est moi d'ailleurs qui gère celle de l'église. Je suis dans le comité depuis quelques années et je n'ai pas pu me représenter cette année. Mais c'est plus fort que moi, je suis attachée à l'école et les nouveaux membres me demandent de les aider. Je resterai bien chez moi quelque fois mais je n'y arrive pas, mais dans six mois j'ai dit au comité que j'arrêterai un petit temps. »

Nous avons rencontré plusieurs personnes nous tenant globalement ces propos : malgré les contraintes éprouvées, les anciens membres de comités restent attachés à leur école et suivent de près ou de plus loin les aléas locaux.

- **Positionnements/Evolution.**

Le style actuel de partenariat a permis de corriger les rapports complexes entre un « donateur » et un « bénéficiaire », et bien que la subvention soit toujours sous la responsabilité d'Inter Aide, elle ne peut plus être considérée comme un dû mais comme un soutien contractualisé, basé sur le respect réciproque d'engagements communs.

Un projet de mise en place d'une commission d'appui aux projets communautaires, dépassant largement le cadre de l'éducation, est actuellement à l'étude mais de l'avis général encore prématuré : cette commission impartiale, constituée à terme de personnes représentatives de la zone, aurait une fonction sélective et pédagogique face à des projets de développement divers qui lui seraient soumis. Cette structure locale permettrait aux responsables de programme de se positionner davantage en tant que partenaires techniques, réduisant ainsi l'ambiguïté éventuelle existante autour de ce pouvoir financier. Une telle expérience est en cours sur un autre programme d'Inter Aide (programme scolaire de Marigot) mais le contexte social et économique de cette zone de bord de mer est de loin différent de celui de la région des Cahos. Une telle démarche dans un milieu plus auto-centré demande à l'évidence une importante préparation et une large réflexion collective.

5.7. Viabilité et reproductibilité.

- **Viabilité organisationnelle et sociale.**

Les comités sont aujourd'hui dans une phase intermédiaire où la conjonction du contrôle technique et de la prise effective de décision permettent d'accéder à l'étape suivante : l'anticipation et la mise en perspective.

Ce constat ne concerne pas l'ensemble des comités, tous n'étant pas au même niveau de maturité, mais il donne cependant aux diverses implications communautaires un sens général.

Les capacités de réaction des comités dépendent de leurs capacités d'employeurs à sanctionner des salariés en cas de retards répétés ou de fautes diverses. Les comités les moins entreprenants sont ceux qui hésitent à assumer leurs responsabilités. Ceux-là sont encore dans une étape d'appropriation d'outils, d'applications expérimentales.

Les plus dynamiques sont en revanche dans des phases plus conceptuelles d'élaboration de projets; les droits et devoirs de chacun des protagonistes sont connus, les équilibres naturels entre employeurs et salariés sont stabilisés, les enjeux sont ailleurs, plus prospectifs que réactifs.

C'est dans ces espaces précis que les équipes d'Inter Aide peuvent concentrer leurs efforts, autour de ces compétences générales d'animation, de médiation, de prospection/promotion, de conseil, de gestion. Ce travail de formation auprès des comités est donc central.

Il serait souhaitable que les équipes de l'OKPK puissent à moyen terme s'investir également autour de ces thèmes, mais la mission d'évaluation exprime aujourd'hui quelques réserves. La rotation rapide des membres des comités implique de fait une répétition en matière de formation centrée sur le fonctionnement concret d'une école. Ces obligations pédagogiques, méthodologiques, bien que contraignantes, sont assumées parfaitement par l'OKPK.

Si ce principe de formation continue est conservé (cette idée de cercles concentriques formés années après années autour du cadre scolaire par le renouvellement des membres des comités nous apparaît très pertinente), il semble raisonnable actuellement de concentrer les compétences de l'OKPK sur cet aspect. Les inspecteurs sont performants et sécurisent nous l'avons constaté le fonctionnement quotidien des comités. L'OKPK est garant du détail, et c'est l'attention professionnelle donnée à ce détail qui assure la crédibilité du système général.

Inter Aide reste dans un cadre ouvert de recherche/action auprès des communautés, l'OKPK sécurise un cadre de fonctionnement. Il est nécessaire bien sûr que les uns et les autres ne confondent pas les rôles respectifs tout en favorisant au maximum la concertation d'équipes.

- **Place parentale/Perspectives.**

L'objectif poursuivi par ce positionnement en appui extérieur est de permettre aux parents de réellement construire des cadres scolaires pérennes, résistants aux fluctuations politiques et économiques du pays. Leur place ne peut être que dans un engagement plus fort dans la gestion des projets en cours, dans l'application des règlements, dans la cohérence de leur discours entre la volonté d'assurer l'avenir de leurs enfants et les contraintes de fonctionnement des écoles communautaires. Les familles doivent être en mesure d'assurer une pérennité organisationnelle de leurs écoles sans le soutien direct du programme : ces acquisitions de compétences techniques, sociales, financières sont bien sûr au centre des enjeux actuels.

- **Duplication du concept de réseau d'écoles soutenu de façon extérieure.**

Il semble tout à fait possible de dupliquer ce concept original : la méthode est éprouvée, les équipes compétentes, les comités sécurisés, les outils validés. Par ailleurs cette expérience concrète correspond bien aux attentes générales actuelles en matière de rapprochement des écoles avec les communautés.

Il manque souvent une expertise de terrain à ces intentions théoriques et une réponse pratique est actuellement sollicitée par le Ministère de l'Education de la Jeunesse et des Sports. Les comités de gestion de parents d'élèves existent dans le pays mais n'ont en aucune mesure les attributions et les responsabilités assumées par les comités d'écoles des Cahos[48] : les parents peuvent être consultés sur des sujets divers mais ne sont pas positionnés en tant que décideurs scolaires.

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, Lippes, 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.

Une réserve cependant est émise par la mission d'évaluation : dans une perspective de duplication, il est nécessaire qu'un partenaire tiers (Inter Aide ou autre) puisse sécuriser la reproduction de ce schéma : c'est l'originalité de l'articulation partenariale qui donne sens aux actions engagées dans les Cahos et non une simple application méthodologique. Ce concept de réseau d'écoles soutenu de façon extérieure appartient à la fois aux communautés, à l'OKPK et à Inter Aide. C'est la singularité de ces interactions qui peut inspirer une modélisation méthodologique, et à terme une duplication opérationnelle.

[48] La prise en charge de l'école par les parents est une décision importante qui s'inscrit dans le cadre de la gestion de proximité que prône le Plan National d'Education et de Formation. Le Ministère ordonne à toutes les écoles de mettre en place leur comité de gestion.

- **Centre d'Esterlen/Types d'appuis/Priorités/Adaptabilité.**

Des interlocuteurs[49] pensent qu'un rapprochement avec les autorités du Ministère pourrait peut-être apporter à ce centre, à plus ou moins long terme, un statut d'EFACAP (Ecole Fondamentale d'Application et de Centre Pédagogique) et permettre par le biais de la formation d'impulser une nouvelle dynamique de partenariat pragmatique entre les écoles communautaires, l'OKPK, Inter-Aide et le Ministère de l'Education Nationale, de la Jeunesse et des Sports.[50]

5.8. Pérennité financière/participation des familles.

- **Limites.**

Des interlocuteurs de la zone des Cahos affirment que les projets scolaires sont déterminants, porteurs pour les communautés, mais qu'il convient de respecter une certaine limite pour l'écolage. Si des parents peuvent s'acquitter facilement des charges scolaires, d'autres souffrent réellement et il s'agit de ne pas risquer un décrochage d'une large partie de la population. Une synthèse des témoignages recueillis sur le terrain fait état de 130 gourdes maximum par enfant et par an, en sachant que de nombreuses familles scolarisent plusieurs enfants. Pour les 5ème et 6ème années un chiffre de 200 gourdes est avancé. De manière générale, les comités de parents sont bien placés pour situer la limite raisonnable, en fonction des possibilités différentes d'une zone à l'autre.
A notre avis, il est illusoire d'espérer un auto-financement plus important des familles, notre sentiment est qu'elles ne sont pas très loin du seuil maximal de tolérance.
Par ailleurs, 18 écoles communautaires des Cahos sont réputées comme écoles presbytérales et pourraient bénéficier d'un soutien de l'église. Celle-ci fait cependant état de lourdes difficultés financières et semble ne pas pouvoir s'investir dans ce cadre scolaire actuellement.
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.

---

[49] M. le Directeur Départemental de l'Education.
M. Desse Joël, Conseiller Education , Coopération Française.

[50] Dans ce sens, en décembre 1999, l'Association Initiative Développement a signé avec le Ministère une convention de collaboration. Elle prévoit une période de co-gestion du centre pédagogique Initiative Développement de Jean-rabel pendant 10 ans avant sa remise définitive à l'Education Nationale et la transformation possible de ce centre en EFACAP.

6. RECOMMANDATIONS.

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

6.1. 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.

6.2. 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 efficience 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.

6.3. 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.

6.4. Résumé des forces et faiblesses.

	Forces	Faiblesses
PRESENT	- Appropriation des communautés. - Efficience des outils de contrôle. - Diversité et engagement des comités d'écoles. - Dynamisme et créativité des équipes d'Inter Aide. - Engagement fort sur le terrain des équipes OKPK. - Qualité de la gestion administrative et logistique. - Formations continues des enseignants. - Maintien de l'équilibre entre qualité pédagogique et quantité d'élèves. - Augmentation des inscriptions scolaires. - Ouvertures de nouvelles classes. - Présence déterminante du Chef de secteur qui assure la continuité des actions. - Bonne image générale des écoles communautaires.	- Capacités de gestion financière des comités. - Faible suivi pédagogique des maîtres. - Aigreur des enseignants. - Hétérogénéité de l'expertise Haïtienne auprès des responsables de programmes. - Peu d'identité commune entre les deux équipes de l'OKPK. - Déficits de communication entre les zones d'intervention. - Insuffisance d'échanges d'expériences avec d'autres partenaires associatifs et/ou institutionnels. - Peu d'efficience lors des réunions scolaires. - Peu de débats avec les équipes de terrain autour d'enjeux opérationnels importants. - Trop faible sollicitation des collaborateurs Haïtiens. - Turn-over rapide des responsables de programmes.
	Potentiels	**Risques**
AVENIR	- Un cadre partenarial renforcé avec le Ministère de l'Education, de la Jeunesse et des Sports. - Le Centre pédagogique et ses nouveaux projets. - Les capacités de gestion financière des comités d'écoles. - L'émergence de cadres haïtiens issus de la zone. - Le suivi pédagogique des enseignants. - L'analyse informatique de l'évolution scolaire de tous les enfants. - Une reproductibilité des actions menées par l'OKPK.	- Sur-estimation des capacités de gestion financière des comités d'écoles. - Introduire des nouveautés opérationnelles superflues dans le jeu communautaire. - Négliger le facteur temps, vouloir aller trop vite. - Sous-estimer la consultation des équipes Haïtiennes. - Tension des rapports entre maîtres et comités.

6.5. Commentaire final.

La proximité d'intervention et la rigueur dont font preuve les acteurs sont garantes de ce processus communautaire. La légitimité des comités se renforce autour d'objectifs opérationnels modestes et efficients, les actions quotidiennes articulées avec les contraintes locales s'encrent progressivement dans le tissu social des zones d'intervention.

Inter Aide a pris le risque de se confronter à une pratique réelle de développement communautaire, sans intermédiaires théoriques, sans arguments complaisants. La priorité donnée au terrain (confrontations directes avec les réalités et contraintes locales, expérimentations et adaptations méthodologiques, promotion des initiatives communautaires) a certainement évité aux différents acteurs de se perdre dans des débats trop détachés de la réalité et a permis aux dynamiques locales de se consolider.

Il était difficile d'imaginer en 1996 le devenir de ces comités de parents : aujourd'hui il est difficile d'imaginer les zones de Chenot, Pérodin, Médor, Bas-Cahos sans eux.

Nous tenons sincèrement à encourager les acteurs et partenaires engagés dans cette aventure singulière et les remercions pour l'expérience unique qu'ils nous ont fait partager.

7. ANNEXES.

7.1.Calendrier de la mission.

- **En france**

10/04/2001	Rencontres au siège d'Inter Aide à versailles.	M. Lesaffre Paul**,** directeur d'Inter Aide. M.Acloque Christian, chef de secteur pour la région des Cahos. M.Schlumberger Gaspard, ancien chef de secteur de la région des Cahos. M et me Sarmento da Silva Anne- Sophie et Fabio, responsable de programme OKPK administratif.
11/04/2001	Rencontre à Aide et Action	M. Pericard Martin, responsable du secteur formation**.**

- **En Haïti.**

17/4/2001	Départ pour Port-au-Prince	
18/4/2001	Rencontres à Esterlen	M. Simler Pierre, responsable OKPK pédagogique
19/4/2001	Rencontres à Esterlen	M. Simler Pierre, responsable de programme OKPK pédagogique. M. Cadet Jérôme, assistant logistitien, Okpk pédagogique. Focus group avec des maîtres en formation. M. Meyis Vayance, inspecteur pédagogique. Me Marie Luna , inspectrice pédagogique. Frère Normil Cénadieu, intervenant logistique.
20/4/2001	Rencontres à Esterlen	M. Simler Pierre. M Victor Willem, superviseur administratif OKPK. Focus group avec des parents d'élèves de l'école d'Esterlen. Melle Christoph Cécile, assistante parrainage.
21/4/2001	Départ pour la zone de Chenot (Haut Cahos)	Focus group comité d'école. M et Me Laurence et Renaud Keutgen, responsables scolaires. Père Georges Conus, prêtre suisse sur la zone depuis 8 ans. Sœur Marie-Thérèse, directrice d'école primaire.
22/4/2001	Rencontres à Chenot	M et Me Laurence et Renaud Keutzen. Parents d'élèves individuels.
23/4/2001	Rencontres à Chenot	Visite école. Focus group avec des maîtres. M.Adeus Robert, animateur Inter-Aide. M.Ceradieu, inspecteur OKPK. Focus group comité d'école. Melle Haselbach Ciliane, laïque Suisse /actions de santé. Restitution partielle.

24/4/2001	Départ pour la Zone de Pérodin (Haut Cahos)	M. le directeur de l'Ecole nationale de Pérodin. Sœur directrice de l'école primaire de Pérodin. M.Simon Riché, animateur Inter Aide. Président d'un Comité. M.Rémy Belceus, technicien agricole Inter-Aide. M. Anéus, professeur à l'Ecole nationale. M et Me Arnaud et Catherine Boucquey, responsables scolaires et agricoles.
25/4/2001	Rencontres	Visite école. Focus group avec des maîtres. Focus group avec un comité. Focus group avec parents d'élèves. M et Me Arnaud et Catherine Boucquey.
26/4/2001	Rencontres	Visite école. Focus group avec des maîtres. 2 Focus group avec des comités. M et Me Laurence et Dominique Martin, responsables santé M. Meyis Vayance, inspecteur pédagogique. Catherine et Arnaud Boucquey. Restitution partielle.
27/4/2001	Départ pour Médor (Haut cahos)	Focus group avec un comité. Focus group avec des maîtres. Visite école. M. Allamanno Mathieu et Me. Néau Marie, responsables scolaires et agricoles.
28/4/2001	Rencontres	M.Daniel David, inspecteur administratif. M.Jean-Claude Balthazar, animateur Inter-Aide. M.Soirisne Saül, inspecteur pédagogique. M. et Me. Caroline et Tanguy de Voghel, responsables santé.
29/4/2001	Rencontres	Visite programme agricole. M. Alex Normil (élu local, Assec). M. Allamanno Mathieu et Me. Néau Marie. Restitution partielle.
30/4/2001	Départ pour les Bas-cahos	Visite école. Focus group avec des maîtres. Focus group avec un comité. Focus group avec des parents d'élèves. M. Etzer Supplice, responsable scolaire.
1/5/2001	Rencontres	M. Irons.M.Victor, animateur Inter Aide. Visite école. Focus group avec un comité. Focus group avec des maîtres. Focus group avec des parents d'élèves. M.Etzer Supplice. M.Fritz Toussaint, assistant logistique OKPK.
2/52001	Rencontres	M. Paul Jocelyn, directeur Départemental de l'Education.

		Monseigneur Constant, Evêque des Gonaïves. Retour à Port-au-Prince.
3/5/2001	Rencontres	M. le Ministre de l'Education Nationale, de la Jeunesse et des Sports. M.Karoum Rachid/conseiller Agricole/Union Européenne. M.Sluchz/conseiller Education/Union Européenne. M.Desse Joël, conseiller Education, Coopération Française. Me Beauzille Edmonde, Unicef.
4/5/2001	Rencontres	M.Montariol Bruno, directeur Initiative Développement M.Brunchweiller Marc, Programme d'Appui au Secteur Educatif - Union Européenne Me Karoum Christine, représentante locale d'Inter-Aide M.Larroussignie Vincent, directeur Ecole Sans Frontière.
5/5/2001	Rencontres	M et Me Sarmento da silva Anne-sophie et Fabio, responsables de programme OKPK administratif Préparation de la restitution finale
6/5/2001	Rencontres	Restitution finale auprès des participants
7/5/2001	Départ pour Paris	

7.2. Documents consultés.

- **Documents Inter Aide.**

- Proposition pour un plan d'action à 5 ans. Document A : Contexte et diagnostic 1996.

- Proposition pour un plan d'action à 5 ans. Document B : Objectifs stratégiques et opérationnels.1996.

- Notes de synthèse programme de scolarisation. Février 2001.

- Rapports d'activités OKPK Administratif. 1998.1999.2000.

- Rapport d'activités OKPK pédagogique. 1999.2000.

- Rapports d'activités Inter Aide.1995.1996.1997.1998.1999.2000.

- Notes méthodologiques Inter Aide.1998.1999.2000.

- **Documents généraux.**

- Le plan National d'Education et de Formation. Ministère de l'Education Nationale de la Jeunesse et des Sports. mai 1998.

- Bilan Commun de Pays. Nations Unies. octobre 2000.

- Le contrat pédagogique d'école. Manuel de procédure. Ministère de l'Education Nationale, de la Jeunesse et des Sports. mars 2001.

- Rapport d'évaluation. Programme de scolarisation universelle. Cellule de pilotage du PNEF. juillet 2000.

- Rapport mondial sur l'éducation.Unesco.1998.

- **Divers.**

- Evaluation du programme de développement intégré d'Ennery et de l'association Prodeva. décembre 1997.

- Rapport annuel d'activités Prodeva. janvier 2000.

- Projet de formation des agents éducatifs du préscolaire dans l'Artibonite. Ecole Sans Frontière. juillet 2000.

- Programme d'appui aux écoles primaires et à l'inspection scolaire sur le département du nord-ouest. Initiative Développement. avril 2001.

7.3. Eléments complémentaires.

- Organigramme du volet scolaire.

- Evolution du mode d'intervention d'Inter Aide

- Rappel de l'évolution progressive des comités d'écoles.

- Cartes de localisation et d'activités dans la chaîne des Cahos.

- Photographie d'un comité effectuant un contrôle du travail des maîtres.

- Un exemple de contrat entre un comité et un maître.

- Bilan quantitatif des classes enseignées. Année scolaire 2000-2001.

- Organigramme du Ministère de l'Education Nationale de la Jeunesse et des Sports.