

# UTILISATION D'UNE GRILLE D'EVALUATION POUR UN SOUTIEN EFFICACE ET CIBLE A UNE GRAPPE D'ÉCOLES

**Août 2005**

**Appui aux écoles des Cahos – Haïti  
Partenariat Inter Aide / OKPK**

*Virginie Destuynder avec la collaboration de Karin Bernard-Guelle, Jordanès Cherival,  
Géry Despret, Oricier Desroses, Patxi Elichiry, Athéus Espérandieu, Anténor Jean-Fourien,  
Christophe Hiver, Olivia Melchior, Simon Riche, Etzer Supplice, Macien Tousseliat \**

## **AVIS IMPORTANT**

*Les fiches et récits d'expériences « Pratiques » sont diffusés dans le cadre du réseau d'échanges d'idées et de méthodes entre les ONG signataires de la « charte Inter Aide ».*

*Il est important de souligner que ces fiches ne sont pas normatives et ne prétendent en aucun cas « dire ce qu'il faudrait faire »; elles se contentent de présenter des expériences qui ont donné des résultats intéressants dans le contexte où elles ont été menées.*

*Les auteurs de « Pratiques » ne voient aucun inconvénient, au contraire, à ce que ces fiches soient reproduites à la condition expresse que les informations qu'elles contiennent soient données intégralement y compris cet avis .*

Novembre 2005 - 1



**PRATIQUES**

*Réseau d'échanges d'idées et de méthodes pour des actions de développement*

<http://www.interaide.org/pratiques>

<b>1. CONTEXTE ET GENESE DE LA GRILLE .....</b>	<b>3</b>
<b>2. CYCLE DE SOUTIEN AUX ECOLES : PROPOSITIONS - PLACE DE LA GRILLE .....</b>	<b>4</b>
<b>3. DEFINITION DES THEMES ET INDICATEURS CHOISIS.....</b>	<b>6</b>
3.1 CONSTRUCTION DES THEMES ET INDICATEURS .....	6
3.2 JUSTIFICATION ET DESCRIPTIONS DES INDICATEURS .....	7
3.2.1 <i>Appropriation de l'école</i> .....	8
3.2.2 <i>Qualité de la gestion</i> .....	13
3.2.3 <i>Qualité de l'environnement</i> .....	26
3.2.4 <i>Qualité de l'enseignement</i> .....	28
<b>4. CALIBRAGE DE LA GRILLE APRES UNE PREMIERE EVALUATION.....</b>	<b>31</b>
4.1 DETECTION D'INDICATEURS MAL ADAPTES AU CONTEXTE .....	32
4.2 DETECTION D'INDICATEURS NON REPRESENTATIFS .....	34
4.3 MISE A JOUR DES GRILLES D'APRES CALIBRAGE .....	35
<b>5. ANALYSES ET UTILISATIONS ENVISAGEES.....</b>	<b>35</b>
5.1 UTILISATION PAR LE PROGRAMME DE SOUTIEN .....	35
5.1.1 <i>Clarification des objectifs généraux du programme</i> .....	35
5.1.2 <i>Fixations d'objectifs sur une année et d'un plan d'action pluriannuel</i> .....	36
5.1.3 <i>Vérification de la cohérence des méthodes et outils de suivi utilisés</i> .....	38
5.1.4 <i>Motivation des équipes d'accompagnement</i> .....	39
5.1.5 <i>Utilisation dans les décisions de soutien aux écoles</i> .....	39
5.2 UTILISATION PAR LES ECOLES .....	40
5.3 DESAVANTAGES DE LA GRILLE .....	41
<b>6. CONCLUSION.....</b>	<b>42</b>
<b>7. ANNEXES.....</b>	<b>44</b>



## 1. Contexte et genèse de la grille

Inter Aide soutient des écoles primaires dans la chaîne des Cahos (Haïti) depuis une vingtaine d'années. Le contexte y est particulièrement difficile pour la mise en place d'écoles apportant un enseignement de qualité : pas de route d'accès ni de possibilité d'acheter les fournitures et matériaux nécessaires sur place, pas de présence de l'Etat depuis la chute du régime des Duvalier (excepté deux écoles primaires nationales pour 70 000 hab. que le ministère soutient de façon irrégulière et ne supervise pas), faible taux d'alphabétisation et difficulté de recruter des professeurs ayant un niveau supérieur au certificat d'études primaires.

Dans ce cadre, les écoles soutenues (aujourd'hui au nombre de 36) ont été pour la plupart directement mises en place et gérées par Inter Aide pendant la première décennie. La forte dépendance école-Inter Aide qui en découle a rendu épineux le processus de désengagement dans ces écoles. Un premier pas a été fait vers 1995 avec la mise en place de comités bénévoles de gestion des écoles constitués de 5 à 7 parents et 1 ou 2 professeurs, qui devaient peu à peu prendre le relais et assumer les diverses tâches administratives : gestion du matériel, gestion financière, gestion des professeurs. Le faible niveau des parents bénévoles (aujourd'hui 60 % des membres de comité de la zone étudiée sont alphabétisés) et l'absence de contrôle social ou étatique sur la gestion des biens communs implique de longues années de travail et de formation pour parvenir à des écoles stables. 10 ans plus tard, de nombreuses communautés, notamment parmi les plus enclavées, ne se sont toujours pas appropriées l'école.

Face à la lenteur du processus et à la nécessité pour IA d'accélérer son retrait, les équipes en place ont réfléchi à la mise en place d'un dernier cycle de soutien aux écoles fondé sur trois composantes (appropriation, formation et acquisition d'équipements) qui permettrait à chacune d'entre elles d'avoir toutes les cartes en main pour jouer son avenir. Pour orienter le soutien de façon ciblée pour chacune des écoles, il s'est avéré nécessaire de faire un état des lieux précis en termes d'appropriation, de qualité d'enseignement et de gestion. Ce même état des lieux servirait à fixer aux équipes d'IA et de l'OKPK pour chaque école une marche à suivre pour parvenir à la fin du cycle. C'est cet objectif que propose de servir la grille d'évaluation décrite ci-dessous, autrement dit : faire un état des lieux objectif de chaque école et proposer des thèmes d'action prioritaires chaque année en fonction de l'évaluation menée.



## 2. Cycle de soutien aux écoles : propositions - place de la grille

Afin de mieux comprendre le contexte dans lequel s'inscrit l'utilisation de la grille d'évaluation, et dans le but de rendre son adaptation à un contexte différent plus aisée, voici dans le tableau 1 un rapide aperçu du cycle de soutien dans lequel elle s'inscrit.

Thème	Méthodes employées	Durée du soutien	Financement de l'action
Appropriation de l'école	<ul style="list-style-type: none"> <li>- assemblées de parents bimensuelles (réflexion sur l'école rurale, information sur le rôle, les droits/devoirs de chacun, augmentation du contrôle social de l'école)</li> <li>- formation et valorisation de chacun des acteurs (comité, professeurs, parents) autour de leur rôle dans la viabilité de l'école</li> <li>- établissement d'un contrat de soutien clair annuel entre l'ONG et l'école, renouvelable seulement si progression de l'école vers « l'école qualité » d'après la grille</li> <li>- stimulation/émulation à travers des rencontres inter-comités lors de formations/animations</li> <li>- fort apport local nécessaire (réflexions et matériel) avant tout investissement</li> </ul>	Tout le cycle	Salaires des équipes d'accompagnement
Qualité des enseignants (cf. documents de l'OKPK)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cycle de formation visant à l'acquisition de compétences de base justifiant un permis d'enseigner du ministère (4 semaines/an)</li> <li>- suivi ciblé des professeurs suite à chaque formation</li> <li>- organisation du recrutement (examen/stage/formation)</li> </ul>	3 ans  tout le cycle  tout le cycle (et +?)	100 %  salaires équipes de suivi pédagogique

Qualité de la gestion de l'école	- cycle de formation (2 semaines/an) des comités (cf. documents OKPK)	4 ans	100 %
	- suivi ciblé des comités sur terrain dans la gestion quotidienne de l'école (finances/matériels/professeurs)	tout le cycle	salaires équipe d'accompagnement
	- campagne d'alphabétisation des membres	1 an	moniteurs et 80 % des livres (en réflexion)
	- contrôle des inscriptions (listes imprimées d'après palmarès, contrôle des ecolages)	tout le cycle (et+ ?)	
	- recrutement et formation d'un coordinateur d'école salarié visant à aider le comité dans la réalisation des tâches quotidiennes	1 an 1/2	65 % du salaire et 100 % formation
Qualité de l'environnement	- construction de salles en dur séparées pour chaque classe et d'une salle de direction	2 ans	80 à 85 % (artisans+matériel non local)
	- construction de mobiliers résistants en quantité suffisante (bancs, buffets, bureaux, tableaux muraux, chaises)	2 ans	90 à 100 % selon effectifs
	- constitution d'un stock de matériels didactique (cartes, jouets préscolaires, dictionnaires, kits de géométrie) et livres	1 an	70 à 90 % selon effectifs
	- amélioration de l'hygiène (latrines, filtres à eau, brûlage des déchets, clôture)	6 mois	80 à 85 % selon effectifs

**Tableau 1 : aperçu des activités du cycle de soutien à une école**

Les différents thèmes pouvant être abordés de front, le cycle de soutien doit s'étaler entre 2 et 4 ans selon l'avancement actuel de chaque école. A la fin du cycle, l'OKPK pourra continuer de proposer une rencontre mensuelle avec l'équipe-école, un soutien lors de la prévision du budget annuel, une subvention résiduelle de fonctionnement, et (à discuter) un appui au recrutement et lors des inscriptions.

Tout au long du cycle, une subvention de fonctionnement est versée à l'école pour lui permettre de payer les salaires malgré le surcoût engendré par la réalisation de constructions. Cette subvention va de 55 à 70 % selon l'école, et diminue au fur et à mesure que les dépenses d'investissement diminuent et que les effectifs augmentent.



La grille d'évaluation permet de cibler chaque année dans chaque thème les points critiques qui méritent attention et suivi rapproché, jusqu'à l'obtention de tous les critères requis pour être une école viable (stabilité et qualité). Comme on le verra au chapitre 5, le contenu du cycle a été créé à partir des réflexions engendrées par la grille. Il est bien sûr susceptible d'évoluer.

Enfin, la grille est communiquée chaque année sous forme simplifiée aux écoles pour leur permettre de se situer dans leur progression vers « l'école qualité ».

### **3. Définition des thèmes et indicateurs choisis**

#### *3.1 Construction des thèmes et indicateurs*

Comme mentionné au paragraphe précédent, le soutien de chaque école dans la progression vers une école de qualité est axé autour de trois efforts:

- appropriation de l'école par les acteurs locaux (motivation et communication),
- qualité de la gestion de l'école (matériel, finances, inscriptions, projets),
- qualité de l'enseignement (environnement et professeurs).

Ce sont donc ces 3 points que nous avons cherché à évaluer grâce à une série d'indicateurs complémentaires les plus objectifs possibles d'après la réalité du terrain. Certaines appréciations restent cependant intrinsèquement subjectives, notamment l'estimation de l'autonomie dans les différentes tâches. Leur notation fait dans ce cas l'objet d'un vote parmi l'équipe en contact avec l'école composée de 5 personnes.

Chaque indicateur est noté sur 3 niveaux de 0 à 2. Une échelle à 5 niveaux aurait théoriquement permis une analyse plus fine mais serait sans doute peu significative pour les indicateurs subjectifs, jugés par 5 personnes directement impliquées dans le programme. Cette équipe a l'avantage de suivre une répartition des tâches sélective (pédagogie/différents aspects de l'administration de l'école) qui permet l'association de point de vue différents et une plus grande justesse dans la notation des critères.

Les indicateurs les plus complexes, les plus subjectifs sont détaillés en plusieurs critères pour une meilleure estimation, toujours dans un souci d'objectivité.



Dans la mesure du possible, la définition des trois niveaux pour chaque critère s'appuie sur les valeurs à l'échelle nationale, et sur les valeurs préconisées par l'Unesco<sup>1</sup>. Cependant, plusieurs ne sont pas disponibles, ou sont irréalistes si l'on considère un milieu rural isolé.

Pour donner une appréciation générale au thème, un poids (décimal entre 0 et 1) est affecté à chaque critère, en fonction de l'importance relative de chacun. Les poids ont été déterminés en prenant en compte les classements établis par les différents responsables concernés par le thème, et par une personne extérieure. Cependant, ils sont dépendants du contexte de terrain, et seraient vraisemblablement différents dans un contexte différent.

Pour donner à quelques critères clés, indispensables à la bonne marche de l'école, un plus grand poids, on a choisi de les noter aux extrêmes seulement (0 ou 2). Les questions fermées (oui/non) subissent le même traitement.

Chaque thème reçoit alors une appréciation entre 0 et 10, qui est la somme des critères pondérés.

Enfin, une note générale est affectée à l'école, dans laquelle l'on considère que tous les thèmes ont la même valeur, excepté la motivation des acteurs, qui est le moteur du bon déroulement des activités. Cette appréciation générale est à prendre avec des pincettes, et ne sera pas utilisée dans la décision du soutien ou non aux écoles.

### ***3.2 Justification et descriptions des indicateurs***

Pour définir les indicateurs, on s'est penché sur les différents outils de suivi disponibles pour chaque thème. Une base de données Access est notamment disponible, contenant des informations sur tous les élèves inscrits (nom, âge, sexe, localité, parcours scolaire), les enseignants (parcours), les présences (maîtres et élèves) en cours et en formation. Elle est source de nombreuses informations utiles à l'évaluation. Le suivi des présences en classe est issu des cahiers d'appel de l'école, les autres informations des membres de l'équipe suivant les écoles.

On a également cherché à s'appuyer sur les indicateurs de qualité définis par l'UNESCO, avec pour restriction le fait que nombre de ceux-ci du sont évalués au niveau d'un pays et n'ont pas de sens à l'échelle d'une école.

<sup>1</sup> [www.uis.unesco.org/TEMPLATE/pdf/efa/EFA\\_report\\_FR.pdf](http://www.uis.unesco.org/TEMPLATE/pdf/efa/EFA_report_FR.pdf)



De façon générale, les indicateurs concernant l'autonomie ayant une notation « bonne, moyenne, mauvaise », sont jugées de la façon suivante : bonne si l'école n'a pas besoin d'un appui extérieur pour réaliser la tâche concernée et qu'une supervision suffit ; moyenne si l'accompagnateur doit amener chaque étape mais que l'école peut réaliser chacune des étapes ou encore si elle maîtrise l'enchaînement des étapes mais peine au développement de chacune ; mauvaise si l'école ne maîtrise ni l'enchaînement des étapes, ni la résolution de chacun d'elles.

Ci suit une description des différents indicateurs (cf. annexe 1 pour leur enchaînement).

### 3.2.1 Appropriation de l'école

Deux axes inséparables dans ce thème : la **motivation** des différents acteurs, jugée d'après leur présence lors des différentes activités de l'école, et la **communication** entre eux, vecteur indispensable pour une entente constructive entre eux.

- **Motivation**

- *Taux de présence en formation des comités*

**Objet :** nombre de jours de présence par membre de comité par an comparé au nombre de jours de formation total dispensés sur le terrain et au centre de formation (situé à une distance de 0 à 6 heures de marche selon les écoles).

**Méthode de calcul :** diviser la somme du nombre de membres présents à chaque formation par le nombre de jours de formation dispensé pour l'année en cours (soit du 1<sup>er</sup> juillet passé au 30 juin), puis diviser par 5. On considère en effet que 5 membres devraient être présents à chaque fois (minimum de membres actifs requis par le contrat signé entre l'ONG et l'école). Si un comité comprend 7 membres, on considère donc que le taux de présence est de 100% même si seulement 5 membres sont là à chaque fois.

**Interprétation et qualité :** le calcul établi permet de vérifier si un minimum de personnes (4) est présent à chaque formation. Cependant, il ne donne pas d'indications sur la répartition des membres dans les formations (est-ce que ce sont toujours les mêmes ou bien y-a-t-il un roulement). Il ne fait pas non plus la différence entre formations de terrain et au centre, et désavantage donc les comités les plus éloignés du centre. Excepté ces restrictions, il est totalement fiable. On est moins exigeant sur la présence en formation des comités que sur celle des maîtres, en raison de leur bénévolat, mais aussi parce que l'on peut comprendre que les membres analphabètes rechignent à participer à certaines formations trop techniques.



- *Nombre de membres de comité impliqués :*

**Objet :** nombre de membres (qu'ils soient parents ou maîtres) participant à la majorité des activités de gestion de l'école et prenant part aux processus de décision.

**Méthode de calcul :** fait l'objet d'un vote parmi les 5 membres de l'équipe. Depuis cette année, un cahier de présence est rempli par les membres du comité, qui permettra un résultat plus objectif.

**Interprétation et qualité :** on exige qu'un plus grand nombre de membres soit actif dans l'école que dans les formations, puisque les activités au sein de l'école nécessite moins de déplacements : 5 membres actifs pour atteindre le niveau 2, alors qu'on en exige 4 (80 % du comité) pour les formations.

La première méthode (vote) est plus subjective, mais chaque conseiller de l'équipe participe à des réunions de nature différente, ce qui permet une comparaison intéressante sur le type d'activités impliquant tel ou tel membre. Les membres analphabètes par exemple peuvent être souvent absents lors des tâches administratives comme écriture de la comptabilité ou contrôle des présences des maîtres pour le mois, mais être des personnes ressources lors de conflits entre les acteurs ou de problèmes de discipline.

- *Nombre de KTM décalés<sup>2</sup> :*

**Objet :** le KTM (contrôle du travail des maîtres) est une rencontre mensuelle du comité avec le conseiller administratif de l'équipe pour faire la synthèse de la présence et de la ponctualité des maîtres à partir d'un cahier rempli quotidiennement par le « coordinateur » de l'école. Il s'intéresse également aux cahiers de préparation des maîtres. Il permet de déterminer le salaire de chaque maître en fonction du nombre de jours de présence (ou absences justifiées). Il faut un minimum de 3 membres pour qu'il puisse se faire.

**Méthode de calcul :** le conseiller administratif informe des rendez-vous non honorés par le comité, qu'elle qu'en soit la raison (mauvaise planification, mauvais temps, conflit avec les professeurs, manque de membres, etc.).

**Interprétation et qualité :** le KTM est la seule réunion mensuelle régulière du comité (les autres activités étant ponctuelles ou fluctuantes ; de plus, il est préalable au paiement mensuel des professeurs. L'assiduité du comité à ce rendez-vous est donc la base d'une collaboration réussie entre maîtres et comités. On y accorde donc une importance particulière, d'où sa présence dans le thème ici évalué, bien qu'il ne suffise pas à définir l'implication des membres de comités. Sa pondération est d'ailleurs plus faible que celle des deux premiers indicateurs concernant également le comité. Résultat fiable.

<sup>2</sup> Voir fiche Éducation.2.1.3. [Le contrôle du travail des maîtres](http://www.interaide.org/pratiques/pages/education/2appui_admin/okpk3.htm) Fév. 02  
[http://www.interaide.org/pratiques/pages/education/2appui\\_admin/okpk3.htm](http://www.interaide.org/pratiques/pages/education/2appui_admin/okpk3.htm)



- *Taux de présence en formation des maîtres :*

**Objet :** nombre de jours de présence par maître par an comparé au nombre de jours de formation total dispensés au centre de formation (situé à une distance de 0 à 6 heures de marche selon les écoles).

**Méthode de calcul :** diviser la somme du nombre de maîtres présents à chaque formation par le nombre de jours de formation dispensé pour l'année (soit du 1<sup>e</sup> juillet passé au 30 juin), puis diviser par le nombre de maîtres en poste pour l'année écoulée. Les journées pédagogiques effectuées sur le terrain, n'étant pas destinées à tous les maîtres, ne sont pas prises en compte.

**Interprétation et qualité :** comme pour le taux de présence en formation des comités, cet indicateur n'informe pas sur la répartition des membres dans les formations (est-ce que ce sont toujours les mêmes ou bien y-a-t-il un roulement). Il est fourni par la base de données du centre et est fiable. Un plus fort taux de présence est exigé que pour le comité, étant donné que les maîtres sont salariés et non bénévoles, et que la présence en formation fait l'objet d'un article dans le contrat passé avec le comité d'école. Par ailleurs, les maîtres sont encouragés par la perspective d'obtention d'un permis d'enseigner délivré par le Ministère de l'Éducation Nationale à la fin du cycle.

- *Nombre moyen d'absences par maître par mois :*

**Objet :** nombre moyen de jours d'absences par maître par mois pour l'année en cours. Le règlement de l'école permet de classer si une absence est justifiée ou non, et l'information est stockée dans le KTM.

**Méthode de calcul :** pour chaque maître, diviser le nombre de jours d'absence total sur l'année par le nombre de mois en fonction. Puis en faire la somme pour tous les maîtres et le diviser par le nombre de maîtres. La base de données, qui comprend le détail de chaque KTM, fournit cette information.

**Interprétation et qualité :** on considère la totalité des absences des maîtres, mais une partie des absences est justifiée par d'autres activités liées au programme et qui disparaîtront à la fin du cycle de soutien : journées de formation sur terrain, journées de préparation d'examens hors de l'école ; ces activités prennent environ 5 à 6 jours par maître par an, soit en moyenne une ½ journée par mois, qu'on peut retirer au total calculé pour avoir une idée des absences autres. Par ailleurs, on ne tient pas compte du fait que les absences soient remplacées ou non, indicateur qui serait plus juste si l'on cherche à juger la qualité de l'enseignement ; ici, c'est vraiment la motivation du maître qui est évaluée. Cet indicateur n'est pas entièrement fiable : il provient du suivi journalier du coordinateur d'école, qui peut omettre des absences pour éviter à un maître une sanction sur son salaire (jusqu'à aujourd'hui, dans la majorité des écoles soutenues ce coordinateur est lui-même maître et reçoit une compensation pour son surplus de travail, qui ne correspond pas à la forte responsabilité qu'on veut lui confier. Les



écoles les plus avancées ont un coordinateur à temps plein qui permet des résultats plus fiables).

- *Taux moyen d'élèves présents chaque jour :*

**Objet :** Représenter l'assiduité des élèves pour un jour moyen dans l'année.

**Méthode de calcul :** chaque mois, le « coordinateur » calcule pour chaque classe, et pour l'école en général, la somme du nombre d'élèves présents chaque jour divisée par le nombre de jours travaillés pour la classe concernée (taux de présence par jour sur le mois). Ces données sont entrées dans la base de données, puis on fait la somme des effectifs obtenus sur tous les mois travaillés, divisée par le nombre de mois, puis par l'effectif total inscrit officiellement en début d'année.

**Interprétation et qualité :** les abandons en cours d'année sont comptabilisés comme des absents permanents puisqu'on fait le rapport à l'effectif inscrit en début d'année, mais ce n'est pas gênant puisqu'on cherche à qualifier la motivation des élèves pour l'école. Les calculs du coordinateur étant vérifiés chaque mois par le conseiller administratif, les calculs sont fiables. Le taux d'abandon fera d'ailleurs l'objet d'un indicateur à part entière lorsqu'on cherchera à définir la qualité de l'enseignement.

- *Activités extra scolaires :*

**Objet :** Représenter la valeur de l'école en tant que lieu de vie au-delà de sa fonction éducative. Dans ce cadre, on ne regarde plus la motivation de chacun des acteurs, mais l'imbrication de celle de chacun pouvant donner lieu à d'autres activités que les cours proprement dits, et pouvant ajouter à la reconnaissance de l'école comme vecteur de développement.

**Méthode de calcul :** sont comptabilisées comme activités toutes les initiatives de la communauté déjà apparues autour des écoles, et dans lesquels les acteurs de l'école sont directement impliqués: présence d'une classe professionnelle (soutenue ou non par l'ONG, elles sont de toutes façons à l'initiative de la communauté, et le soutien accordé le cas échéant est assez restreint), pépinières, organisation de fêtes (religieuses, nationales, patronales, remises de diplômes, organisation de visites, groupes scouts, etc.). Pour insister sur l'interactivité entre les différents acteurs, que l'on cherche à caractériser ici, on séparera les écoles où tous les acteurs sont impliqués (niveau 2), de celles où seul l'un deux est moteur (maîtres seuls ou comités seuls – niveau 1). Pour éviter des omissions, on mettra en commun les expériences de chacun des membres de l'équipe d'accompagnement.

**Interprétation et qualité :** cet indicateur, preuve de dynamisme et bonne collaboration, est une bonne garantie pour la stabilité de l'école : autant d'activités sont autant de gages de la longévité de l'école. Inversement, il existe aussi des écoles stables qui n'organisent pas ou peu d'activités. La pondération sera donc plus faible que celle de tous les indicateurs



précédents, concernant la motivation des comités, maîtres, et élèves séparément autour de l'école.

- **Communication**

- *Transparence vis à vis des parents :*

**Objet :** Vérifier que les parents sont mis au courant du fonctionnement, de l'avancée, et de la vie de l'école, afin qu'ils puissent exercer leur fonction de contrôle social.

**Méthode de calcul :** pour mieux juger de ce critère, on aborde son caractère quantitatif (nombre de réunions de parents qui se sont déroulées dans l'année) et qualitatif (ce qui est discuté en réunion, c'est-à-dire fonctionnement de l'école et les points critiques : gestion de l'argent et mise à plat des conflits). Les informations qualitatives procède d'un vote entre les membres de l'équipe d'accompagnement, après écoute de leurs témoignages. Dans presque toutes les réunions de parents, au moins l'un des conseillers est présent.

**Interprétation et qualité :** c'est l'un des points critiques pour la viabilité de l'école lors du retrait de l'ONG. La viabilité repose sur la bonne gestion financière de l'école, et seul un fort contrôle social de la part de la communauté représentée par les parents peut empêcher que l'école ne tourne à un business au profit des maîtres et/ou comités et au détriment des élèves. Ce contrôle ne pourra s'exercer que si les parents sont informés de leur rôle et intérêts dans l'école. Cet indicateur est partiellement subjectif, en raison des questions sur la discussion ou non des problèmes de l'école et sur son fonctionnement : ils peuvent être abordés mais non traités par exemple, ce qui n'apparaîtra pas forcément dans les témoignages des équipes de terrain. C'est pour cela qu'on accorde plus de poids aux données plus quantitatives (nombre de réunions et présentation des comptes).

- *Communication entre comité et maîtres :*

**Objet :** juger de la bonne collaboration entre les deux acteurs directement responsables de la qualité de l'école.

**Méthode de calcul :** trois critères non exclusifs sont choisis pour qualifier la relation entre maîtres et comité (transmission des messages, fréquence des réunions communes, collaboration dans les projets menés). Chacun fait l'objet d'un vote entre les membres de l'équipe d'accompagnement après témoignage de chacun.

**Interprétation et qualité :** ici encore, la forte subjectivité de cet indicateur nous a poussé à utiliser plusieurs sous-indicateurs objectivement vérifiables. Mais ils ne suffisent pas à traduire les relations complexes entre maîtres et comités : le pouvoir exercé par les comités est souvent mal perçu par les maîtres (les abus sont courants). Pour ce type d'indicateur, les remarques portées sur la grille sont particulièrement importantes pour compléter et expliquer le niveau choisi.



- *Communication avec les autres acteurs :*

**Objet :** juger de la bonne collaboration de l'école en général avec l'équipe d'accompagnement.

**Méthode de calcul :** avis de chacun des membres de l'équipe sur la qualité de leur relation avec les acteurs de l'école, et moyenne sur toute l'équipe.

**Interprétation et qualité :** indicateur totalement subjectif, et qui aura donc une pondération inférieure à la communication avec les parents ou entre maîtres et comité (il est d'ailleurs moins important que ces deux derniers, puisque l'accompagnement apporté par l'équipe sera réduit à la fin du cycle de formation). Il traduit cependant une certaine harmonie dans l'école, ressentie par les personnes la côtoyant. Le fait que chacun des membres de l'équipe travaille dans un domaine différent (plutôt avec les maîtres ou avec les comités, plutôt sur la gestion financière ou sur la gestion des maîtres, etc.) permet d'avoir des avis souvent différents, et peut être utilisé pour confirmer quels sont les points critiques de l'école en fonction des relations les plus difficiles.

### 3.2.2 Qualité de la gestion

- **Gestion des maîtres**

- *Nombre de maîtres ayant une formation de base :*

**Objet :** nombre de maîtres ayant un minimum de connaissances pédagogiques nécessaires à l'enseignement. La formation de base (dispensée par OKPK sur 3 jours au départ, 5 jours actuellement) couvre les sujets suivants : le système éducatif haïtien, l'école communautaire, la préparation de leçons, l'utilisation du programme détaillé, la présentation des leçons.

**Mode de calcul :** pour les anciens maîtres n'ayant pas eu l'occasion de suivre cette formation, on a utilisé l'évaluation pédagogique menée auprès de tous enseignants pour déterminer s'il le possède (en général oui car nombreuses années d'expériences). Cette évaluation définit un niveau pédagogique de 1 à 3 pour chaque maître (et détaille pour chacune de ses activités. cf. rapport OKPK correspondant).

**Interprétation et qualité :** l'indicateur permet de vérifier que tous les enseignants ont suivi les procédures de recrutement (et donc la formation associée). Il ne justifie pas du niveau des maîtres mais assure une pratique pédagogique de base. Indicateur fiable.



- *Nombre de maîtres ayant changé de niveau d'enseignement:*

**Mode de calcul :** sont comptabilisés les maîtres ayant changé de niveau d'enseignement soit entre l'année précédente et l'année évaluée, soit en cours d'année suite à la démission d'un autre maître. Les maîtres enseignant pour la première année ne sont pas comptabilisés.

**Interprétation et qualité :** cet indicateur permet de mesurer le « turn over » des maîtres. Etant le faible niveau des maîtres (très souvent certificat d'études primaires, collège pour les zones les mieux loties), il est plus bénéfique que ces derniers enseignent chaque année dans le même niveau. Mais une mauvaise gestion des enseignants de la part des comités causent de nombreux abandons qui obligent à faire des arrangements entre les classes ; par exemple, si le maître de 5<sup>ème</sup> année (=CM1) démissionne, il y a des fortes chances pour que le comité ne trouve pas d'autre maître ayant le niveau pour enseigner en 2<sup>ème</sup> cycle. Dans ce cas, il fait une échelle : le maître de 4<sup>ème</sup> passe en 5<sup>ème</sup> (car il a l'avantage de l'expérience sur un nouveau maître de même niveau), celui de 3<sup>ème</sup> en 4<sup>ème</sup>, et un nouveau maître rentre en 3<sup>ème</sup> année. Dans ce cas, 2 maîtres ont changé de niveau par exemple. Une meilleure considération des professeurs mènerait à moins de démissions (et révocations) et diminuerait ce problème. Par ailleurs, l'enseignement sera meilleur si chaque maître enseigne dans le niveau auquel il est habitué et a été formé. Indicateur fiable.

- *Respect des conseils pédagogiques pour l'affectation :*

**Objet :** vérifier que les comités ont affecté les professeurs d'après les conseils donnés par les conseillers pédagogiques (responsables du suivi des professeurs).

**Mode de calcul :** chaque maître ayant subi une évaluation pédagogique et académique, le conseiller en déduit les classes dans lesquelles il sera capable d'enseigner. Il suit chaque maître dans son travail quotidien, et peut donc proposer aux comités un panel de maîtres compétents lors de l'affectation. On considère que les conseils pédagogiques sont respectés si tous les maîtres choisis font partie de ce panel, c'est-à-dire s'ils ont suivi la procédure normale de recrutement, si chaque maître enseigne dans un niveau qui lui correspond, si entre deux maîtres disponibles pour un même niveau, c'est celui qui pourra fournir le meilleur enseignement qui est choisi (et non le frère du président du comité par exemple qui a un niveau ou un comportement moins bon...).

**Interprétation et qualité :** cet indicateur permet de vérifier que le comité privilège la qualité de l'enseignement au pouvoir de donner un job à un ami ou membre de la famille. N'ayant pas les moyens de juger lui-même de la qualité d'enseignement d'un maître, il se réfère à un conseiller pédagogique, mais doit respecter ses conseils. Indicateur fiable (comparaison entre les propositions du conseiller et les maîtres en exercice), à condition que le conseiller lui-même ne soit pas complice soit d'un maître soit du comité (on fait particulièrement attention à l'école de la localité d'origine du conseiller).



- *Règlement et contrat des maîtres :*

**Objet :** mesurer l'application du règlement établi dans l'école par le comité (avec les conseils de l'équipe d'accompagnement lors d'une réunion annuelle pré-rentree). Le règlement comprend les obligations du maître, les horaires des classes, les modalités et sanctions appliquées en cas d'absence, retard, et leçons non préparées, le comportement que le maître doit avoir dans l'école. Il est signé en début d'année scolaire par chaque maître et fait office de contrat d'embauche pour l'année.

**Mode de calcul :** indicateur largement subjectif, puisqu'on a pas trouvé de moyen de le quantifier. On choisit de prendre en compte l'effectivité des retraits sur salaires appliqués en cas d'absence non justifiée, qui est contrôlée chaque mois en comparant le KTM du mois (cf. page 5 : nombre de KTM décalés pour sa définition), et l'argent retiré en banque pour les salaires. On prend également en compte la bonne foi des maîtres qui acceptent de signer le contrat chaque année, condition sine qua non pour les obliger à respecter le règlement (!). En effet, plusieurs maîtres, sachant qu'ils ne peuvent être remplacés (manque de ressources humaines dans ce milieu rural très isolé) en profitent pour imposer leurs conditions et ne signent pas. Enfin, un troisième critère consiste à faire voter les membres de l'équipe d'accompagnement pour juger si le règlement est appliqué de manière générale par le comité, c'est-à-dire si il assume ses responsabilités face aux maîtres pour la bonne marche de l'école.

**Interprétation et qualité :** ici on ne mesure pas tant le respect du règlement par les maîtres que l'application de ce dernier par le comité. On parle donc bien de gestion des maîtres et non du comportement des maîtres eux-mêmes. L'effectivité des retraits et la signature des contrats sont fiables, mais l'application des clauses elles-mêmes reste sujette à l'objectivité de l'équipe d'accompagnement.

- *Règlement des classes :*

**Objet :** mesurer l'existence et l'application d'un règlement des élèves dans l'école. Entrent dans le règlement les horaires des classes, les sanctions appliquées en cas d'absence, retard ou chahut, le respect des acteurs et de la discipline (port d'uniforme, de chaussures, montée du drapeau, etc.<sup>3</sup>).

**Mode de calcul :** cet indicateur est subjectif au même titre que le précédent. Comme critère quantitatif permettant de le déterminer (en plus de l'appréciation subjective sur l'application ou non du règlement des classes), on a choisi de regarder si le règlement était affiché dans les classes, qui montrerait de la part des maîtres un certain souci de la discipline. On aurait pu, comme pour le règlement d'école, rechercher si le règlement était bien mis en application, mais la part de subjectivité est très grande. Contrairement aux règlements d'écoles qui ont été préparés par les comités lors de formations animées par l'équipe Inter Aide, l'établissement de règlements de classe a été laissé aux bon vouloir de l'école (mais les maîtres d'école ont

<sup>3</sup> Eléments traditionnellement inclus dans les règlements d'école en Haïti.



participé à un atelier de réflexion sur ce thème). La création de ce règlement est donc une preuve de la motivation des acteurs de l'école pour établir une discipline dans l'école.

**Interprétation et qualité :** dans la plupart des écoles de la zone concernée, la discipline est assurée par le maître directement. En cas de désordre grave seulement, le cas peut être jugé par le coordinateur de l'école, voire par le comité avec convocation des parents. Dans certaines écoles plus avancées, il existe un coordinateur à temps plein, qui assure à ce moment-là tout le volet de la discipline des élèves. Cet indicateur permet de juger si la discipline est un souci des acteurs de l'école, et de détecter s'il existe de gros problèmes de discipline dans l'école. Il est cependant plus facilement jugé par l'équipe d'accompagnement que l'application du règlement des maîtres, car ils ne sont pas directement impliqués dans la gestion de la discipline. A noter que les maîtres ne disposant pas encore d'une classe fermée peuvent difficilement afficher le règlement (les plus motivés le font chaque matin et le retirent chaque soir).

- *Autonomie dans la réalisation des KTM :*

**Objet :** juger de la capacité du comité de gestion de l'école à faire le bilan mensuel des présences des maîtres, et à utiliser le règlement en vigueur pour décider d'éventuelles sanctions. (cf. définition du KTM – Contrôle du travail des maîtres - page 9, dans l'indicateur « Nombre de KTM décalés »).

**Mode de calcul :** jusqu'à présent, le conseiller administratif est présent chaque mois dans l'école lors de la réalisation du KTM. Il juge de la capacité du comité (aidé du coordinateur) à effectuer le KTM seul. Elle est totale si le conseiller n'intervient pas pendant sa réalisation et que toutes les décisions s'appuient sur le règlement ; bonne s'il conseille le comité, mais que l'enchaînement des étapes est mené par le comité et qu'il fait référence au règlement ; moyenne/mauvaise si c'est le conseiller qui doit suggérer la marche à suivre, et que le comité ne sait pas utiliser le règlement.

**Interprétation et qualité :** encore un indicateur subjectif, puisqu'il est évalué par le conseiller administratif, celui-là même qui forme et accompagne le comité dans ce domaine. Le KTM est cependant la pierre angulaire de la gestion des maîtres, car il montre que le comité assume son rôle face aux maîtres et respecte le règlement qu'il a lui-même établi malgré les pressions des maîtres. Dans les écoles possédant un coordinateur à temps plein, il se réalise plus facilement (le coordinateur peut alors jouer le rôle du conseiller lors du KTM, et on peut considérer que l'autonomie de l'école est totale sur ce point).

- **Gestion des projets**

- *Autonomie dans l'écriture du projet annuel de fonctionnement :*



**Objet :** juger de la capacité de l'école à écrire un projet de fonctionnement pour l'année, qu'il présente à un financeur susceptible de l'aider (rôle actuellement joué par Inter Aide sur place). Le projet de fonctionnement comprend : le bilan des activités de l'année précédente, la prévision des effectifs d'après les effectifs de l'année précédente, la prévision des affectations des maîtres, la présentation des règlements de l'école, les engagements pris pour l'année suivante (reliés au bilan de l'année précédente). L'écriture du projet de fonctionnement se fait aujourd'hui sur une semaine de formation avec plusieurs comités. Seuls les comités les plus avancés y participent pour l'instant. Les autres comités suivent trois jours sur le terrain pour réfléchir aux différents thèmes du projet de fonctionnement, mais de façon plus encadrée (un seul comité par formation) ; le bilan de l'an passé (la partie du projet écrit la plus lourde) est alors oral, et le compte rendu est fourni par l'ONG (synthèse de l'évaluation de l'école),

**Mode de calcul :** C'est le formateur qui jugera dans son bilan de formation de la capacité du comité dans ce domaine. Elle est bonne si le comité peut remplir le dossier facilement selon la marche à suivre présentée par le formateur ; moyenne s'il a besoin d'un conseil constant lors du remplissage du dossier ; mauvaise s'il ne peut remplir un dossier correct malgré les conseils donnés.

**Interprétation et qualité :** le projet de fonctionnement est utile au comité à la fois pour faire un bilan de l'année précédente et l'utiliser pour prévoir les activités de l'année à venir, et pour lui permettre de se dégager de son unique financeur en sachant présenter un projet clair et complet à d'autres institutions susceptibles de l'aider. On ne cherche pas une autonomie totale dans ce domaine étant donnée sa complexité. L'indicateur est assez fiable, car un petit nombre de comités participe à la formation en même temps, ce qui permet au formateur à la fois d'avoir un œil sur le projet de chaque comité, et de leur laisser une marge de manœuvre.

- *Respect des engagements du projet annuel de fonctionnement :*

**Objet :** nombre d'engagements respectés par rapport à ceux qui étaient prévus dans le projet de fonctionnement. Les engagements sont décidés par le comité et l'équipe d'accompagnement après le bilan de l'an passé et la présentation des résultats de l'évaluation ; ils répondent à un effort de progression vers l'école de qualité, ce qui se traduit dans l'évaluation par une progression dans chacun des thèmes évalués. Chaque école en fixe entre 3 et 6 par an, qui doivent toucher plusieurs thèmes. Chaque engagement est détaillé avec date, durée, et moyens utilisés pour pouvoir déterminer facilement en fin d'année s'il a été atteint ou non.

**Mode de calcul :** on considère que l'engagement est respecté si tous les efforts ont été mis en place pour parvenir à l'atteindre.

**Interprétation et qualité :** une réflexion judicieuse sur les engagements en début d'année scolaire est nécessaire pour pouvoir utiliser cet indicateur. Préciser les raisons de la réussite ou non (dans la case remarques) est indispensable, pour distinguer les causes internes/externes à l'école et à ses acteurs. L'indicateur est fiable à partir du moment où les engagements ont



été bien réfléchis et rédigés. Il permet (hors causes externes) de juger du dynamisme des acteurs de l'école et de leur capacité à mettre en œuvre les moyens à leur disposition pour parvenir à un but fixé.

- *Identification des besoins :*

**Objet :** déterminer la capacité des comités à définir les besoins les plus prioritaires de l'école sur lesquels ils baseront leur budget pour l'année.

**Mode de calcul :** Deux aspects complémentaires sont évalués : l'identification des besoins de l'école, c'est à dire la sensibilité aux conditions pédagogiques d'enseignement : présence de matériels adéquats et adaptés pour chaque classe ; puis les priorités de l'école, c'est-à-dire le choix parmi les (nombreux !) besoins identifiés de ceux qui seront palliés en premier (étant donné le faible budget de l'école, son équipement est un travail de longue haleine). L'un et l'autre sont déterminés en comparant l'évaluation de l'école qui montrera les domaines les plus critiques et les besoins évoqués par les comités lors de la préparation du projet de fonctionnement. On regardera également les solutions choisies pour chacun des besoins évoqués.

**Interprétation et qualité :** une bonne identification des besoins montrera que le comité est sensibilisé aux conditions d'enseignement, et qu'il est à l'écoute des professeurs. On portera une attention particulière à l'adaptation des matériels à chaque classe (par exemple la réalisation de bancs plus petits pour des élèves de préscolaire), qui montrera un souci réel d'améliorer les conditions d'enseignement. La question des priorités est la plus délicate, car de nombreux comités sont plus portés à faire des projets visibles que d'autres parfois plus nécessaires mais qui n'apporteront pas cette satisfaction concrète de la réalisation appréciée par tous (par exemple, de nombreux comités voient la nécessité de murer les tonnelles, mais attendront la possibilité de faire une construction en dur au lieu de mettre une simple barrière de paille peu coûteuse en attendant, et qui résoudrait déjà une grande partie des problèmes liés aux classes effectuées en plein air).

- *Autonomie dans le montage d'un projet :*

**Objet :** vérifier la capacité du comité à prévoir et écrire un projet court mais détaillé avant une réalisation.

**Mode de calcul :** Les projets de réalisations sont écrits sous forme de tableaux comprenant toutes les dépenses séparées en matériels, transports, et main d'œuvre. Les participations en nature (nombreux transports notamment) y sont également estimées, ainsi que le total de coûts et leur répartition entre l'école et l'ONG. Ils comprennent également un délai de réalisation, et une colonne pour les imprévus. On considère que l'autonomie du comité est bonne s'il remplit le tableau seul sans erreur ou oubli majeur, et a déjà réfléchi aux conditions de bonne réalisation lors de sa présentation (par exemple choix d'un emplacement adéquat pour une construction, choix d'un ébéniste compétent pour du mobilier, ajout de papier et scotch pour



couvrir des livres, etc.). On considère son autonomie moyenne s'il a pensé aux conditions de réalisation, mais a besoin de soutien pour l'écriture du projet ; mauvaise si un accompagnateur doit les guider dans l'une et l'autre démarche.

**Interprétation et qualité :** pour ne pas alourdir le travail de comités bénévoles et peu alphabétisés, seule la partie budget est écrite, le reste de la réflexion se fait à l'oral. L'autonomie du comité dans cette phase est donc une garantie pour la bonne marche des réalisations dans l'école, mais ne signifie pas qu'il sera apte à présenter ce projet devant un financeur. Dans ce cadre là, l'indicateur est fiable.

- *Réalisation des projets :*

**Objet :** après s'être intéressé à la préparation d'une réalisation, on s'intéresse maintenant à sa mise en œuvre, et à la capacité de l'école à mener à bien un projet dans les conditions fixées (délai et budget), pour arriver à une réalisation durable.

**Mode de calcul :** on considère 4 critères, la gestion de la réalisation (suivi des artisans, réactivité aux problèmes rencontrés), le respect des délais (prise d'initiative), le respect du budget (qui sera effectif si toutes les conditions ont été réfléchies), la qualité de la réalisation (cette dernière jugée lors de la visite finale de la réalisation par l'équipe d'accompagnement et est parallèle à la durabilité de la réalisation). Une école effectue entre 2 et 5 réalisations chaque année, et on juge de l'ensemble de ces réalisations.

**Interprétation et qualité :** La fiche projet comprenant délai de réalisation et dépenses non prévues, le respect du délai et du budget sont facilement jugés quantitativement. La bonne réalisation est une conséquence de la bonne préparation du projet, et de la sensibilité des acteurs de l'école à la qualité des réalisations. Si toutes les étapes ont été bien pensées, il n'y aura ni problème de budget, ni de qualité.

- *Mobilisation des parents :*

**Objet :** juger de la participation non financière des parents dans les réalisations de l'école.

**Mode de calcul :** un fait représentatif de la participation des parents s'observe lors de constructions : c'est la communauté qui doit apporter le sable, les roches. Plusieurs solutions sont utilisées : organisation de *combites* (journées de travail en groupe ponctuées d'une collation), participation des élèves qui viennent à l'école le matin, paiement à la tâche. La mobilisation est forte si les *combites* s'organisent facilement et comptent de nombreux participants, que la construction n'est pas ralentie par l'apport de matériaux. Elle est moyenne s'il est nécessaire de convaincre les parents à chaque *combite*, de compter principalement sur les élèves, et que la construction est parfois arrêtée. Elle est faible s'il est nécessaire de payer les apports de matériaux pour pouvoir faire avancer la construction, ou bien si cette dernière ne peut être menée à bien par faute de matériaux.



**Interprétation et qualité :** deux conditions sont nécessaires à la mobilisation des parents : leur bonne information sur le fonctionnement de l'école communautaire (confiance et transparence, qui sont évaluées dans le thème « appropriation de l'école »), et le charisme des acteurs directs de l'école. On remarque que les comités comprenant des membres d'église motivent plus facilement les parents ; ceux qui montrent l'exemple en étant les premiers à porter également. Il est donc important, en parallèle de l'observation sur la mobilisation des parents, d'ajouter une remarque sur les raisons de la mobilisation (ou non) des parents (manque d'information, de charisme, ou des deux).

- **Gestion financière**

- *Capacité à écrire une comptabilité :*

**Objet :** juger de la capacité de l'école à écrire une comptabilité, sans prendre en compte le fait que les dépenses soient justifiées ou non.

**Mode de calcul :** la comptabilité est vérifiée chaque mois par l'assistant, et doit correspondre aux transactions faites sur le carnet de banque. C'est lui qui juge de la capacité du comité dans ce domaine ; on ne prend en compte uniquement la compréhension de l'outil comptable (fiche simple date/entrée/sortie/détail/solde) et sa bonne utilisation, mais on ne juge nullement le caractère des dépenses dans cet indicateur.

**Interprétation et qualité :** la comptabilité est le premier pas d'une bonne gestion financière, mais aussi la porte ouverte à des manipulations d'argent à titre personnel : on remarque que les comités qui ont du mal à écrire la comptabilité ne se risqueront pas à faire des prêts sur l'argent de l'école alors que ceux qui la maîtrisent empruntent allègrement. L'indicateur est fiable.

- *Autonomie dans la prévision du budget :*

**Objet :** juger de la capacité du comité de gestion à prévoir un budget annuel en fonction des fonds disponibles.

**Mode de calcul :** le budget se fait en deux étapes, un budget dit prévisionnel en fin d'année scolaire basé sur des effectifs prévisionnels et qui permet de déterminer le prix de l'école pour l'année à venir, et un réel à la fin des inscriptions basé sur les effectifs réels. Les deux sont identiques, et comprennent les budgets salaires et projets. Le total est comparé à l'argent récolté auprès des parents et de l'ONG, et les deux totaux doivent s'équilibrer après forces remaniements. Les comités sont fortement guidés lors de la réalisation de ces budgets. On ne recherche pas l'autonomie complète du comité sur ce point pour l'instant, mais une bonne compréhension du processus et la capacité à déterminer le budget en fonction des priorités de l'école sous la supervision de l'assistant. On juge dans ce cas que l'autonomie est bonne. Si c'est l'assistant qui doit poser les bonnes questions pour forcer le comité à prendre en compte les dépenses nécessaires et à ajuster pour parvenir à l'équilibre, on juge l'autonomie moyenne. Si le comité est passif, elle est mauvaise.

Novembre 2005 - 20



PRATIQUES

Réseau d'échanges d'idées et de méthodes pour des actions de développement

<http://www.interaide.org/pratiques>

**Interprétation et qualité :** l'établissement du budget est sujet à de nombreuses discussions pour équilibrer les intérêts de chacun, et permet à l'école d'éviter ces discussions tout au long de l'année. Il doit être présenté aux parents, mais ne pourra l'être que si le comité s'est correctement appropriée la démarche. Etant donné la forte implication de l'assistant dans l'établissement du budget, une part de subjectivité trouble cet indicateur si ce dernier ne se place pas suffisamment en retrait.



- *Taux de participation des parents au budget salaires :*

**Objet :** connaître la participation financière des parents dans les dépenses de fonctionnement (hors dépenses d'investissement, et participation en nature), dans une recherche de viabilité financière.

**Mode de calcul :** sont comptés dans le budget salaires : les salaires des maîtres pour 10 mois de travail, le salaire du coordinateur, un fonds prévu pour les remplaçants, une indemnité de déplacement pour le comité. Le choix d'une participation de 35% des parents pour un niveau 2 correspond aux objectifs du programme (la participation financière des familles était nulle il y a 10 ans). Le pourcentage est en fait fixé par IA en fonction de l'effectif de l'école (plus gros pour une petite école), et en misant sur une augmentation annuelle de l'effectif et des salaires. La participation d'IA peut diminuer d'année en année mais ne peut pas augmenter.

**Interprétation et qualité :** une plus forte participation financière des parents assure la viabilité de l'école ; cependant, aujourd'hui, le pourcentage versé n'est pas suffisant en regard de la participation demandée aux parents pour combler l'inflation et augmenter les salaires jusqu'à un niveau convenable.

- *Utilisation du budget :*

**Objet :** on cherche ici à détecter d'éventuelles malversations dans la gestion financière des comités.

**Mode de calcul :** deux types de malversations peuvent apparaître : soit la perte d'argent directement (prêt du comité ou des maîtres non remboursé, dépense constatée sans raison valide, écolage payé par les parents et non entrés sur le compte de l'école) ; ces pertes sont d'autant plus graves que les activités prévues dans le budget ne pourront être réalisées tant que le responsable ne rembourse pas. Soit la surestimation de certaines dépenses lors de projets (par exemple, le comité déclare payer l'artisan une somme donnée, mais garde une commission – avec l'accord de l'artisan, le prix à payer pour avoir le contrat...). Dans ce cas, le budget n'est pas grevé, mais de telles manipulations sous contrôle de l'équipe d'accompagnement laissent présumer de la suite lorsque le contrôle sera restreint. Dans l'estimation de cet indicateur, on ne tient pas compte de l'importance de la somme en jeu, mais de l'existence de celle(s)-ci. En effet, le contrôle serré ne permet pas de grosses irrégularités, mais l'acte en lui-même n'est pas de bon augure pour la suite.

**Interprétation et qualité :** Indicateur particulièrement sensible, qui a donc un poids maximum dans l'évaluation de la note globale. Il est fiable, étant donné le suivi effectué sur la comptabilité qui permet de détecter ce genre de manipulations.



- **Gestion du matériel**

- *Etat général du matériel et du mobilier :*

**Objet :** avoir une vision générale de l'état du matériel à un instant donné (livres, matériels didactiques, mobiliers).

**Mode de calcul :** une visite administrative détaillée est faite chaque année par l'équipe d'accompagnement qui détaille l'état de tous les matériels dans chaque classe. De cette visite ressort une appréciation générale du soin apporté aux matériels. Il est considéré bon si les buffets sont rangés, les livres couverts, les bancs en état ; moyen si l'une au moins de ces conditions n'est pas présente (précisée dans les remarques) ; mauvais si deux au moins ne sont pas présentes.

**Interprétation et qualité :** Toutes les visites étant faites la même semaine, il en ressort une échelle comparative de l'état des matériaux dans toutes les écoles qui permet une appréciation juste.

- *Entretien des infrastructures :*

**Objet :** ici encore il s'agit d'avoir une idée générale du soin apporté à la gestion des ressources matérielles, cette fois aux infrastructures.

**Mode de calcul :** on s'intéresse à trois critères : l'entretien courant à l'intérieur, à l'extérieur, et les éventuels arrangements effectués pour permettre aux structures de durer. Pour les trois, on juge de leur fréquence, en prenant en compte l'avis de toute l'équipe qui visite régulièrement l'école. Dans les arrangements effectués, on compte les petites réparations (changement d'un clou, d'un cadenas, etc.) ne demandant pas de grosses dépenses et évitant un futur travail plus lourd.

**Interprétation et qualité :** beaucoup d'acteurs entrent ici en jeu : les élèves sont la plupart du temps responsables du nettoyage, sur la demande du coordinateur, les maîtres pour l'intérieur des classes (notamment dans les préscolaires qui possèdent beaucoup de matériel), les membres de comité se chargent en général des petites réparations. Un bon entretien est donc symbolique de l'intérêt de chacun pour la conservation de l'environnement de l'école. Les visites de l'école par l'équipe sont assez fréquentes pour avoir une indication fiable à ce sujet.

- *Contrôle du mobilier :*

**Objet :** après l'avis qualitatif sur l'état du matériel, on s'intéresse à un aspect quantitatif : y-a-t-il des mobiliers perdus (bancs en particulier) ou en trop mauvais état pour servir l'année suivante.

**Mode de calcul :** deux inventaires sont faits chaque année sous la supervision des conseillers administratifs (janvier et juin). La comparaison permet de connaître le pourcentage de

Novembre 2005 - 23



PRATIQUES

Réseau d'échanges d'idées et de méthodes pour des actions de développement

<http://www.interaide.org/pratiques>

meublier perdu ou inutilisable : on compte alors une unité par meublier (buffets, bancs, tableaux). Si de nouveaux mobiliers sont entrés après le premier inventaire, on les rajoute à ce dernier, et on calcule la différence manquante sur le deuxième inventaire, rapportée à la quantité estimée sur le premier.

**Interprétation et qualité :** les écoles fonctionnant dans une école perdent très souvent des bancs, qui sont utilisés à d'autres fins (veillées, etc.). Ces mêmes bancs sont aussi plus vite abîmés dans ces écoles. Par ailleurs, un mauvais entretien ou un manque d'infrastructures causent une dégradation rapide des tableaux, en raison de difficiles conditions climatiques (fortes pluies, nombreux nuisibles). Un mauvais contrôle du matériel n'est donc pas à mettre uniquement sur la gestion des acteurs, mais aussi à relier aux infrastructures disponibles. L'indicateur est fiable puisque le conseiller est présent lors des inventaires.

- *Contrôle des livres :*

**Objet :** même méthode et but que le contrôle du mobilier, mais cette fois en ce qui concerne les livres.

**Mode de calcul :** on considère le nombre total de livres présents dans l'inventaire, sans distinction entre les livres. Même méthode que le contrôle du mobilier.

**Interprétation et qualité :** le contrôle des livres est plus difficile que celui des mobiliers, d'une part parce qu'ils sont plus périssables, d'autre part parce que maîtres et élèves se les approprient facilement : si un maître est révoqué en fin d'année, il est très difficile de récupérer les livres qu'il utilisait. Par ailleurs, les livres sont prêtés, ce qui nécessite une procédure bien établie et la présence d'un bon coordinateur pour que la majorité revienne. Enfin, l'inventaire du mois de juin n'est pas toujours fiable car certains maîtres gardent des livres pendant les vacances.

- **Inscriptions**

- *Respect des délais :*

**Objet :** vérifier que les délais fixés pour le paiement des écolages ont été respectés.

**Mode de calcul :** si les effectifs ne sont pas suffisants à la fin du délai, il arrive que le comité demande une prolongation. Dans ce cas, le délai n'est pas respecté.

**Interprétation et qualité :** l'école ouvrant début septembre, un délai de 1 à 2 mois est fixé chaque année pour laisser aux parents le temps de payer les écolages. Tant que les inscriptions ne sont pas terminées, le budget ne peut pas être écrit, et en particulier, le salaire des maîtres pour l'année n'est pas fixé. Par conséquent, le délai ne peut être trop long, et le crédit n'est pas permis, étant donné les difficultés liées à son recouvrement. Trois paramètres influent dans le respect des délais : les capacités financières des parents, leur conscience de l'importance de l'école, et la rigidité des acteurs de l'école dans les prises d'inscriptions (par

Novembre 2005 - 24



PRATIQUES

Réseau d'échanges d'idées et de méthodes pour des actions de développement

<http://www.interaide.org/pratiques>

exemple une école qui ne laisse pas les élèves entrer en cours tant qu'ils n'ont pas payé recouvre plus facilement les frais). Le respect des délais est le signe qu'une bonne campagne de motivation a été menée par les acteurs de l'école, mais aussi que les parents ont la capacité et la conscience de l'école.

- *Qualité de la comptabilité des inscriptions :*

**Objet :** vérifier que les inscriptions sont faites avec rigueur, et que tout l'argent versé par les parents est entré dans la caisse de l'école.

**Mode de calcul :** deux modes de vérification : d'une part, on vérifie que le nombre officiel d'élèves inscrits correspond avec la somme entrée sur le compte de l'école ; si non, on peut affirmer que c'est une erreur de calcul, et on juge la comptabilité moyenne. D'autre part, une visite des conseillers administratifs pendant le premier examen permet de savoir s'il n'y a pas d'élèves en plus, non officiels, qui ont donc payé (souvent après le délai fixé) mais dont l'écolage est resté dans les mains du professeur ou du comité. Dans ce deuxième cas, on jugera la comptabilité mauvaise, et on indiquera le nombre d'élèves concernés en remarque.

**Interprétation et qualité :** Cet indicateur touche à la fois à l'honnêteté des acteurs de l'école, et à leur capacité à gérer les inscriptions. Il est fiable.

- *Respect des conditions pédagogiques d'inscription :*

**Objet :** vérifier que les conditions d'inscriptions sont respectées.

**Mode de calcul :** trois conditions sont imposées : effectif maximum de 40 élèves pour les préscolaires et 50 pour le fondamental (au delà une autre classe doit être ouverte) ; âge d'inscription maximum en préscolaire : 6 ans ; inscription en préscolaire obligatoire. Toutes les inscriptions sont vérifiées par le conseiller administratif qui indiquera si les conditions sont bien respectées.

respecter par le comité : pour l'âge, elles impliquent de refuser l'accès à l'école à des enfants trop âgés, qui n'auront alors pas d'autres possibilités d'être scolarisés dans les zones les plus reculées ; pour l'effectif, les petits budgets des écoles ne permettent souvent pas de payer deux maîtres pour 50 à 55 élèves ; si on n'est pas sûr d'avoir au moins 60 élèves, il faut donc refuser des inscriptions et se cantonner à 50 élèves. L'indicateur est fiable.



### 3.2.3 Qualité de l'environnement

- **Infrastructures**

- *Infrastructures des classes préscolaires :*

**Objet :** vérifier que l'infrastructure des classes préscolaires est adaptée aux cours.

**Mode de calcul :** on considère que l'infrastructure est bonne si la classe est entièrement murée, soit en planches, soit en blocs, soit en roches, et que le sol est bétonné.

**Interprétation et qualité :** l'infrastructure des classes préscolaires est séparée des autres classes dans la grille car son importance est fondamentale non seulement pour le bon déroulement des cours (les 4 coins sont aménagés) mais aussi pour l'hygiène des enfants : plusieurs activités se font à terre, ce qui est malsain sur un sol non bétonné. Par ailleurs, ces classes sont particulièrement bruyantes et peuvent déranger les autres classes si elles ne sont pas isolées.

- *Pourcentage de classes fermées hors préscolaire:*

**Objet :** savoir si le nombre de salles disponibles est suffisant pour toutes les classes.

**Mode de calcul :** comme pour les classes préscolaires, l'infrastructure est bonne si la classe est entièrement murée, en planches, en blocs, ou en roches. On ne tient pas compte ici du fait qu'elle soit bétonnée à terre. On indiquera en remarque comment sont les autres classes (tonnelle, air libre, ajoupa...).

**Interprétation et qualité :** dans une école classique de 6 classes hors PS, plus de 60% des classes correspondent à 4 classes ou plus. L'acquisition d'infrastructures est longue dans des zones où les transports de matériaux se font à pied, d'autant plus qu'une grande partie des matériaux doit être fournie par la communauté. Par ailleurs, certaines écoles fonctionnent toujours dans les églises, ce qui ne leur permet pas de séparer les classes.

- *Nombre de latrines en bon état :*

**Objet :** justifier qu'un nombre minimum de latrines est disponible pour les maîtres et les élèves.

**Mode de calcul :** on ne compte que les latrines en bon état, c'est à dire couvertes, fermées, et propres.

**Interprétation et qualité :** l'UNESCO préconise une latrine pour 100 élèves, plus une pour les maîtres, critère que nous avons assoupli étant donné les conditions de la zone. Mais cet indicateur ne prend pas en compte l'utilisation qui est faite de ces latrines (les latrines



personnelles sont encore peu répandues), mais si elles sont en bon état, on peut supposer qu'elles sont entretenues (ou jamais utilisées !).

- *Présence d'une clôture autour du terrain :*

**Objet :** savoir si le terrain de l'école est bien délimité.

**Mode de calcul :** on considère que le terrain est fermé s'il est clôturé sur tout son périmètre (bois, cactus, barbelés, etc.) et possède un portail.

**Interprétation et qualité :** l'importance de la clôture est non négligeable car, outre son aspect symbolique, elle permet au coordinateur de mieux contrôler les élèves en retard et évitent que les passants interrompent les cours.

- *Aménagement du terrain de l'école :*

**Objet :** savoir si la cour de l'école est apte à recevoir les élèves en récréation.

**Mode de calcul :** l'aménagement comprend la présence d'espaces ombragés et d'espaces de jeux propres. Des aménagements durs peuvent aussi être nécessaires sur des terrains fragiles (conservation de sols notamment sur les pentes).

**Interprétation et qualité :** c'est l'un des derniers aspects abordés par les comités, de par sa moindre importance relative. Certains terrains sont cependant naturellement aptes à recevoir les élèves.

- *Accès à l'eau potable :*

**Objet :** s'assurer d'un accès à l'eau potable pour les élèves et les maîtres.

**Mode de calcul :** diverses possibilités : source propre proche, possession d'un filtre à eau, organisation personnelle ou collective pour l'apport journalier d'eau potable.

**Interprétation et qualité :** essentiel, mais encore peu présent dans les écoles des Cahos ; comme pour l'utilisation des latrines, une collaboration avec les organismes de santé permettra d'avancer sur ce point.

- **Equipement et matériel**

- *Mobilier :*

**Objet :** savoir si l'équipement en mobiliers est suffisant pour la bonne marche de l'école.

**Mode de calcul :** on considère les tableaux, buffets, bancs (séparation préscolaire/fondamental), chaises et bureaux. On considère comme tableau les tableaux muraux peints, et les feuilles siloteks peintes de 2,20 mètres de long minimum. Les buffets sont suffisants si chaque maître dispose d'un espace (un demi-étage minimum), plus un espace commun d'un étage minimum. On prendra soin de vérifier que l'état du buffet est bon



(pas de termites et autres nuisibles). On considère un banc pour 4 élèves en moyenne, bien qu'il y ait des différences entre élèves jeunes et âgés, et les bancs n'aient pas tous la même longueur. Le banc est bon s'il n'est pas bancal et que la planche d'écriture à une largeur suffisante (20 cm). Pour les élèves préscolaires, selon les écoles, il y a des nattes, des bancs normaux, ou bien des petites chaises adaptées. Les données viennent de l'inventaire de juin fait avec le conseiller administratif.

**Interprétation et qualité :** la qualité de l'indicateur dépend du soin que prend le conseiller administratif lors de l'inventaire : c'est-à-dire qu'il différencie les matériaux en bon état ou non, et les « vrais » tableaux (grands) des demi-tableaux. Il n'est donc pas entièrement fiable.

- *Matériels didactiques :*

**Objet :** savoir si un équipement minimum en matériels didactiques est présent dans l'école.

**Mode de calcul :** on ne considère que l'essentiel du matériel, mais l'indicateur n'est pas suffisant pour voir si tous les livres nécessaires aux maîtres et aux élèves sont présents dans l'école. En effet, les différents matériels (géométriques, cartes, etc.) sont détaillés en plusieurs questions, mais une seule concerne les livres, une étude ouvrage par ouvrage étant trop fastidieuse dans le cadre de cette grille. L'appréciation en terme de quantité et diversité de livres reste donc aux mains de l'évaluateur : il comparera l'inventaire à une grille préétablie des livres devant être présents dans l'école pour chaque niveau et déterminera si tous sont présents ou non. La question apportant donc peu d'informations précises, il prendra soin d'ajouter en remarques les manques les plus cruels (pour tel niveau ou telle matière par exemple), ou bien encore si tous les livres sont présents, mais en faible quantité.

**Interprétation et qualité :** dans la plupart des écoles soutenues, le nombre de livres est insuffisant pour permettre à chaque élève de suivre le cours. Leur conservation est en effet difficile dans les conditions déjà citées. Cet indicateur s'attache donc plus aux autres matériels dans le cadre de la zone soutenue, en attendant que les équipements et capacité de gestion de l'école soient suffisants pour se pencher en profondeur sur la question des livres. La fiabilité de l'indicateur dépend du soin qu'aura mis le conseiller administratif à faire l'inventaire.

### 3.2.4 Qualité de l'enseignement

- **Données élèves (efficacité de l'enseignement)**

- *Nombre moyen d'élèves par classe :*

**Objet :** connaître le nombre moyen d'élèves par classe dans l'école, afin de vérifier qu'il n'est pas supérieur au nombre maximum d'élèves qu'un maître peut suivre.

**Mode de calcul :** effectif total inscrit divisé par le nombre de maîtres. On ajoutera en remarque le nombre maximum d'élèves dans une classe.

Novembre 2005 - 28



PRATIQUES

Réseau d'échanges d'idées et de méthodes pour des actions de développement

<http://www.interaide.org/pratiques>

**Interprétation et qualité :** le contrat de soutien aux écoles des Cahos demande un effectif maximum de 50 élèves par maître (ou 40 en PS). Les sureffectifs sont souvent constatés en 1<sup>e</sup> cycle, beaucoup d'enfants n'atteignant pas le deuxième cycle, c'est pourquoi on insiste sur la nécessité d'ajouter le nombre d'élèves maximum en plus de la moyenne. Indicateur fiable.

- *Retard moyen des élèves en fin de 3<sup>e</sup> année fondamentale :*

**Objet :** Connaître l'âge moyen des élèves en 3<sup>e</sup> année (CE2) par rapport à l'âge théorique, le phénomène des surâgés étant un problème fort en Haïti, et en particulier en zone rurale.

**Mode de calcul :** on considère qu'un enfant doit avoir 9 ans en fin de 3<sup>e</sup> année (entrée en 1<sup>ère</sup> année à 6 ans) s'il ne redouble pas et va à l'école chaque année. On prend donc l'âge moyen de tous les élèves de 3<sup>e</sup> année en fin d'année scolaire auquel on soustrait 9 pour avoir le retard.

**Interprétation et qualité :** les enfants prenant la majorité de leur retard en 1<sup>er</sup> cycle (maladies, absentéismes et manques financiers sont causes d'arrêts fréquents de la scolarité), alors qu'ils sont plus assidus en 2<sup>e</sup> cycle, l'effort financier des parents étant d'autant plus fort que le niveau scolaire de l'enfant augmente. C'est pour cela qu'on choisit d'observer le retard en fin de premier cycle, qui augmentera peu pour les classes supérieures.

- *Taux d'élèves inscrits ayant abandonné l'école :*

**Objet :** connaître le nombre d'enfants inscrits l'an passé à l'école ne s'étant pas réinscrits cette année, quelque soit la raison.

**Mode de calcul :** on regarde pour chaque élève inscrit l'an passé (grâce à la base de données ACCESS sur les élèves) s'il s'est réinscrit cette année. On ne considère pas les élèves sortis pour avoir réussi l'examen final du CEP. On divise le nombre d'élèves non réinscrits par le nombre d'élèves qui auraient dû s'inscrire pour avoir le taux d'abandon. On ne tient donc pas compte d'un élève qui aurait abandonné en cours d'année et se serait réinscrit l'année suivante dans la même classe.

**Interprétation et qualité :** les causes d'abandons peuvent être multiples : inscription dans une autre école, manque de finance, mécontentement vis-à-vis de l'école (ou du maître plus souvent). Mais l'indicateur ne cherche pas à juger l'une ou l'autre cause, mais s'intéresse à l'efficacité de l'école, donc au fait que les élèves ayant commencé leur scolarité la poursuivent. Indicateur fiable.

- *Taux de réussite au Certificat d'Etudes Primaires :*

**Objet :** connaître le taux de réussite au CEP, examen officiel clôturant les études primaires.

**Mode de calcul :** les écoles n'atteignant pas le niveau 6<sup>e</sup> année ne prennent pas cet indicateur en compte. Pour les autres, on considère le nombre d'élèves ayant réussi l'an passé divisé par le nombre d'élèves ayant composé (et non le nombre d'élèves inscrits en début

Novembre 2005 - 29



PRATIQUES

Réseau d'échanges d'idées et de méthodes pour des actions de développement

<http://www.interaide.org/pratiques>

d'année, car plusieurs peuvent ne pas avoir participé à l'examen). On considère le taux pour l'année passée, les résultats de l'année en cours n'étant données qu'en septembre par le ministère.

**Interprétation et qualité :** bien qu'il ne soit pas totalement fiable dans l'absolu (erreurs de correction, politique du taux de réussite) pour donner une idée du niveau des élèves, il l'est suffisamment en relatif pour comparer les taux de réussite des différentes écoles et leur niveau relatif.

- **Niveau des maîtres**

- *Pourcentage de maîtres certifiés :*

**Objet :** connaître le nombre de maîtres ayant obtenu un permis d'enseigner du ministère.

**Mode de calcul :** Indicateur non encore pris en compte car la première promotion de maîtres sortira l'an prochain. Le permis d'enseigner sera délivré à la fin du cycle de formation de 3 ans organisé par IA/OKPK et reconnu par le ministère.

**Interprétation et qualité :** le niveau de la certification correspond à un niveau dit 1 par le ministère, c'est-à-dire que le maître est capable d'enseigner dans toutes les classes primaires. En plus du niveau des maîtres, l'indicateur donne une idée de son implication, car il ne peut être certifié que s'il a participé à toutes les sessions de formation.

- *Disponibilité de remplaçants formés pour chaque niveau :*

**Objet :** savoir si les ressources de la zone sont suffisantes pour que les maîtres absents puissent être remplacés efficacement.

**Mode de calcul :** chaque maître recruté subit un examen puis une formation qui déterminent s'il peut enseigner en 1<sup>er</sup> ou en 2<sup>ème</sup> cycle. On considère que le nombre de remplaçants est suffisant s'il y a dans la zone de l'école au moins deux maîtres disponibles pour remplacer en 1<sup>er</sup> cycle, et un en 2<sup>ème</sup> cycle (moins de classes de 2<sup>ème</sup> cycle).

**Interprétation et qualité :** avoir des ressources disponibles sur la zone est utile non seulement pour les remplacements ponctuels, mais aussi pour éviter que les maîtres (notamment de 2<sup>ème</sup> cycle) se sentent indispensables et se permettent d'imposer leurs propres règles dans l'école au détriment de celle-ci. Malheureusement, dans la zone concernée, très peu d'écoles possèdent des ressources disponibles pour le 2<sup>ème</sup> cycle (et susceptibles d'accepter le petit salaire offert par les écoles communautaires).



- Niveau académique :

**Objet :** connaître le niveau académique moyen des maîtres.

**Mode de calcul :** on étudie de façon séparée le niveau moyen des maîtres de 1<sup>er</sup> cycle et de 2<sup>ème</sup> cycle. Le niveau de chacun est fixé suite à un examen commun à tous qui a eu lieu lors des formations en 2004 (en considérant que si le niveau pédagogique d'un maître va évoluer au fur et à mesure qu'il enseigne et suit les formations, son niveau académique restera sensiblement le même – du moins dans une période de temps de 2 ou 3 ans, et un examen n'est pas nécessaire chaque année). L'examen est fait pour chaque matière sur les compétences de niveau 6<sup>ème</sup> année, et on fait correspondre un niveau 1 à des compétences de 1<sup>er</sup> cycle, niveau 2 à des compétences de 2<sup>ème</sup> cycle, niveau 3 au delà.

- Niveau pédagogique :

**Objet :** connaître le niveau pédagogique moyen des maîtres.

**Mode de calcul :** on étudie de façon séparée le niveau moyen des maîtres de PS, 1<sup>er</sup> cycle, 2<sup>ème</sup> cycle. Le niveau est fixé par les conseillers pédagogiques qui suivent les maîtres grâce à un questionnaire reprenant les différentes étapes du travail du maître, et rempli suite à plusieurs supervisions du maître en question.

#### 4. Calibrage de la grille après une première évaluation

Comme expliqué, l'étalonnage des différents indicateurs s'est fait sur base des résultats préconisés par l'UNESCO et le Ministère de l'Education en Haïti lorsque ceux-ci étaient disponibles, et par confrontation des avis des membres des équipes travaillant sur les différents domaines (pédagogie, administration de l'école, financement de l'école) pour les autres. Cependant, une première série d'évaluations a été nécessaire pour juger de la pertinence de l'étalonnage, et corriger les indicateurs mal déterminés. Plusieurs cas se sont présentés :

- L'indicateur est pertinent, mais le niveau à atteindre pour avoir la note maximale est trop (ou trop peu) élevé par rapport au contexte d'étude ; toutes les écoles se retrouvent alors dans la même catégorie, et l'indicateur ne permet pas de faire apparaître les différences entre les écoles ni leur progression propre d'une année à l'autre.
- Les indicateurs d'un même thème sont pertinents, mais les coefficients permettant de déterminer la note globale pour le thème sont mal choisis : le résultat ne correspond



pas à l'impression générale que donne l'école. Trop d'importance est donnée à un indicateur qui ne peut pas être réalisé dans le contexte étudié.

Cette première série d'évaluation, menée sur 14 écoles et confrontée aux impressions de l'équipe de suivi la plus proche de l'école et aux acteurs de l'école eux-mêmes, a permis de modifier les notations de plusieurs indicateurs, les coefficients d'importance relative de chacun d'eux, et l'organisation des indicateurs à l'intérieur des différents thèmes. On est alors passé de la grille présentée en annexe 2.2 à la grille présentée en annexe 2.1. Le calibrage effectué est détaillée ci-dessous.

#### ***4.1 Détection d'indicateurs mal adaptés au contexte***

Afin de définir les indicateurs dont la notation est mal adaptée au contexte, nous nous sommes penchés sur tous les indicateurs dont les résultats étaient identiques pour au moins 13 des 14 écoles (0 ou 1 ou 2), dont voici la liste :

- 1 : Retard moyen des élèves en fin de 1<sup>er</sup> cycle (14/14 sont notées 0)
- 2 : Taux d'abandon à l'inscription (13/14 sont notées 0)
- 3 : Taux moyen de présence des élèves en classe (13/14 sont notées 0)
- 4 : Présence de latrines réservées aux maîtres (14/14 sont notées 0)
- 5 : Présence de matériel de bureau complet dans l'école (14/14 sont notées 0)
- 6 : Existence de remplaçants formés pour tous les niveaux (14/14 sont notées 0)
- 7 : Taux de participation des parents aux salaires (13/14 sont notées 2)

Ces indicateurs, excepté celui de participation financière des parents, sont fixés par rapport aux objectifs de l'UNESCO et du Ministère au niveau national. On constate cependant que ces objectifs, bien que louables, sont inaccessibles à moyen terme dans le contexte considéré. Nous présentons ci-dessous le détail des problèmes rencontrés pour chaque indicateur, ainsi que la démarche utilisée pour les modifier. Le tableau 2 résume les valeurs constatées pour chaque, ainsi que les critères de notation avant et après correction.

**Indicateurs 1 et 2 :** au niveau des âges et abandons, une limite d'âge est fixée pour l'inscription des enfants en classe préscolaire (qui diminue chaque année, et était un an supérieure à la normale lors de ce calibrage) ; mais les scolarités très disparates (une année sur 2 très souvent comme le montrent l'observation ou l'analyse de la base de données), causent un fort taux d'abandon d'une année sur l'autre (indicateur 2), et créent aussi des retards très importants chez les élèves. Les causes sont multiples : maladies, difficultés à payer l'écolage, besoin de main d'œuvre dans la famille et les moyens d'action faibles. Les valeurs seuils ont donc été réajustées par rapport aux valeurs constatées dans la zone, de façon à ce que les écoles se répartissent entre les niveaux 0 et 1.

La moyenne générale restant faible sur le programme pour ces indicateurs, l'accent est mis auprès des communautés sur l'âge d'inscription des enfants et son importance pour un bon apprentissage. Cependant, le problème constaté ouvre la possibilité d'une réflexion plus



profonde sur le coût de l'école par rapport aux possibilités financières des familles. Notons cependant que ce problème est posé au niveau national.

**Indicateur 3 :** une grande disparité est constatée entre les écoles étudiées. Là encore, le taux de présence est fortement influencé par le contexte : les périodes de travail aux champs, les premières semaines suivant les vacances voient des classes quasiment vides. Cependant, les moyens d'actions sur cet indicateur sont plus visibles, du moins pour diminuer les absences hors travail aux champs. On a donc choisi une notation plus douce que la précédente, mais dont le minimum correspond à la moyenne constatée, afin de travailler amplement sur cet indicateur.

**Indicateur 4 et 5 :** bien que nécessaires, ces derniers ont une priorité moindre si l'on considère le nombre de matériels et aménagements indispensables avant de s'y attacher (bâtiments en dur, présence de latrines filles/garçons, matériels didactiques, etc.). Si on veut les compter dans la grille, ils auront donc un coefficient d'importance relative très faible, qui influencera peu la note mais pourrait surcharger la grille au détriment d'autres matériels indispensables. On a donc décidé de les supprimer, tout en les gardant à l'esprit pour les remettre une fois les autres besoins comblés.

**Indicateur 6 :** encore une fois, le contexte ne permet pas la présence de remplaçants de bon niveau pour toutes les classes, notamment 2<sup>e</sup> cycle, puisque l'on trouve déjà difficilement des maîtres titulaires d'un niveau suffisant. Cependant, étant données les nombreuses absences des maîtres (salaires faibles, nécessité de travailler aux champs en parallèle), il est indispensable pour les écoles que des remplaçants soient formés, et l'on s'y attache, notamment en appuyant les écoles décidant de mettre en place un directeur capable d'assumer les remplacements. Par contre, l'indicateur n'est plus inclus dans le thème « gestion de l'école », puisqu'il est relativement indépendant de la bonne volonté des acteurs, mais dans le thème « qualité de l'enseignement ».

**Indicateur 7 :** la participation financière minimale des parents avait été fixée relativement bas, le but étant d'évaluer la qualité de l'école et son autonomie de gestion, plutôt que son autonomie financière. Cependant, aucun soutien financier n'étant assuré à long terme (absence du ministère et d'organisations autres qu'Inter Aide, processus de retrait amorcé), l'évolution vers une autonomie financière de l'école devient importante, et la participation minimum des parents a donc été augmentée. L'année suivant le calibrage, la participation des parents avait effectivement fortement augmenté, et encore une fois, presque toutes les écoles atteignent un niveau 2.



**Valeurs constatées  
lors de l'évaluation**

**Valeurs seuils pour  
la 1<sup>ère</sup> évaluation**

**Valeurs seuils  
corrigées**

N° Indic	Valeur moyenne	Valeur mini	Valeur maxi	Valeurs pour note=0	Valeurs pour note=1	Valeurs pour note=2	Valeurs pour note=0	Valeurs pour note=1	Valeurs pour note=2
1	4,2	3,0	5,3	$X \geq 2$ ans	$1,5 < X < 2$	$X \leq 1,5$ ans	$X \geq 4$ ans	$3 < X < 4$	$X \leq 3$ ans
2	27 %	15 %	39 %	$X \geq 15$ %	$10 < X < 15$	$X \leq 10$ %	$X \geq 30$ %	$20 < X < 30$	$X \leq 20$ %
3	72 %	53 %	92 %	$X \leq 90$ %	$90 < X < 95$	$X \geq 95$ %	$X \leq 75$ %	$75 < X < 85$	$X \geq 85$ %
4	non	non	non	non	-	Oui	Supprimé – total latrines seul.		
5	non	non	Non	non	-	Oui	Supprimé		
6	non	non	non	non	-	oui	non	-	oui
7	35 %	25 %	49 %	$X \leq 20$ %	$20 < X < 25$	$X \geq 25$ %	$X \leq 30$ %	$30 < X < 35$	$X \geq 35$ %

**Tableau 2 : Correction des critères de notation pour les indicateurs mal adaptés**

#### 4.2 Détection d'indicateurs non représentatifs

Cette fois, nous avons comparé pour chaque thème la note attribuée par la grille et l'observation faite dans l'école. Nous avons constaté par exemple des incohérences au niveau de la transparence et communication avec les parents :

On remarque que les notes attribuées à la communication avec les parents sont relativement élevées par rapport au constat sur le terrain. Les données utilisées sont assez subjectives, car proviennent de l'avis général des équipes, sans un suivi spécial. Nous avons donc choisi de rajouter un indicateur numérique pour renforcer la fiabilité du thème (on compte maintenant le nombre de réunions de parents faites dans l'année), d'augmenter les coefficients portant sur la présentation des comptes et des règlements, et de diminuer celui portant sur la discussion des problèmes de l'école (indicateur très général soumis à la subjectivité de l'enquêteur). La moyenne générale pour ce thème pour les 14 écoles évaluées passe alors de 8,1 à 6,5.

Par ailleurs, le thème général qui s'intitule « communication et transparence » comprend l'évaluation de la communication avec les parents, de celle entre maîtres et comité, et de celle entre l'école et les membres de l'équipe. Dans la première évaluation, priorité était donnée à la communication maîtres/comité (coeff. 1, et 0,5 pour les deux autres). Cependant, les perspectives de soutien financier des écoles diminuant (cf. 4.1), l'implication de tous les parents devient plus importante toujours, et nous l'avons donc fait ressortir dans l'évaluation en augmentant son coefficient à 0,8.



De la même façon, les coefficients des indicateurs au sein des thèmes « Infrastructure » et « Motivation » ont été réévalués.

### ***4.3 Mise à jour des grilles d'après calibrage***

Après modification des indicateurs selon le procédé décrit ci-dessus, la grille a également été réaménagée afin de mieux structurer les thèmes témoins d'une école de qualité. En particulier au niveau de la gestion de l'école, au lieu de s'attacher aux différentes tâches des gestionnaires (application des règlements, affectation des maîtres, etc.), on a regroupé les indicateurs sous 5 grands types de gestion : finance – matériel – projets – ressources humaines – inscriptions. La grille s'en trouve plus équilibrée, et peut alors être facilement utilisée par l'école ou l'équipe de suivi pour fixer les thèmes qui méritent amélioration.

Les notes globales des écoles après mise à jour varient de 0 à 1 point (en hausse ou en baisse) par rapport à la première grille.

Notons enfin que la grille peut être utilisée pour une seule école sans perdre de son intérêt, mais que le calibrage doit être fait sur plusieurs écoles pour être valable.

## **5. Analyses et utilisations envisagées**

### ***5.1 Utilisation par le programme de soutien***

Une fois la grille calibrée, nombre d'applications sont apparues pour le programme de soutien aux écoles, dont voici les principales qui sont apparues au fur et à mesure de son utilisation :

#### **5.1.1 Clarification des objectifs généraux du programme**

La grille avait au premier jet répondu au besoin de mieux cibler l'apport du programme pour chacune des écoles soutenues. Mais nous nous sommes aperçus dès la première évaluation qu'elle avait un intérêt réel pour le programme lui-même. En effet, le grand nombre d'écoles soutenues permet de détacher des lignes d'action générales mal menées jusqu'à présent, et ne dépendant que faiblement de l'école elle-même.

Par ailleurs, nous nous sommes assurés que tous les objectifs et résultats attendus coïncidaient dans la grille et dans le cadre logique du programme. Les indicateurs de résultats préconisés dans le cadre logique apparaissent tous dans la grille, ce qui permet une évaluation rapide et indépendante de l'évaluateur. Ainsi, le cadre logique s'intéresse au taux de comités, parmi les écoles soutenues, gérant les livres et équipements de façon autonome. Nous avons considéré que le comité était autonome si la note en gestion du matériel était supérieure à 8/10, et ainsi



de suite pour tous les autres indicateurs proposés. Le suivi du cadre logique y acquière une certaine continuité, indépendante de la vision particulière du responsable du programme.

L'objectif du programme est définie de la façon suivante : « Le nombre d'enfants ayant accès à un enseignement primaire de qualité est durablement augmenté ». Cependant, la qualité de l'enseignement et l'autonomie financière requise par cet objectif ont très souvent parus contradictoires pour les membres de l'équipe. Cela pose de nombreux problèmes lors des réflexions menées sur le programme : comment concilier les deux ? Finalement, la grille une fois terminée, et réalisée par tous les acteurs, montre clairement une priorité sur la qualité de l'enseignement et l'autonomie de gestion, mais s'attache moins à l'autonomie financière (tout en mettant des garde-fous avec un pourcentage de participation minimum de parents dans la gestion financière).

L'autonomie financière a cependant été étudiée. Au lieu de mettre l'accent sur la participation des parents aux salaires des maîtres, nous séparons maintenant la participation des parents aux dépenses de fonctionnement (salaires, petites fournitures, photocopies, fêtes de fin d'année) de celle aux dépenses d'investissement (construction, mobiliers, livres). Les comités sont sensibilisés sur ce point, afin qu'ils fassent la différence entre le budget dont ils auront besoin et qu'ils devront gérer chaque année pour faire fonctionner l'école, et celui, beaucoup plus élevé, qui comprend tous les investissements nécessaires à l'obtention d'un environnement de qualité. Nous insistons pour faire comprendre la démarche du programme : accompagner l'école jusqu'à l'obtention de la qualité recherchée, mais l'encourager à assumer son fonctionnement seule si elle vient à manquer de financement extérieur.

### **5.1.2 Fixations d'objectifs sur une année et d'un plan d'action pluriannuel**

Le soutien à des écoles en milieu très isolé demande énormément de travail, qui peut dépasser les équipes d'accompagnement devant s'atteler à trop de tâches différentes. La première évaluation a permis d'identifier les points faibles du soutien et ainsi de fixer des priorités au programme. Nous avons étudié les thèmes présentant les plus faibles moyennes et écart types (en supposant que le problème constaté provenait plus du contexte ou du programme que de l'école si l'écart type était inférieur à 1,5). Ces points faibles ne sont bien sûr pas surprenants pour l'équipe, mais la vision synthétique que permet la grille les rend plus flagrants et encourage la prise de décision. Ainsi, il s'est avéré après la première évaluation que, toutes écoles confondues, la moyenne des notes en terme de qualité de l'environnement était de 3/10 (3,2 en infrastructures, 3,4 en mobilier et 2,5 en matériel didactique).

C'est le point noir de l'évaluation, les moyennes générales en terme d'appropriation, qualité de la gestion qualité de l'enseignement, atteignant respectivement 6,9, 6,2 et 4,7. En effet, les difficultés de transport de matériel et le manque de main d'œuvre qualifiée dans la région ont



fait que la construction de bâtiments pour les écoles ne soit pas une priorité du programme (lors d'une coupe de financement, nous avons d'ailleurs décidé que c'était l'un des premiers postes de dépenses à supprimer). Les conséquences sont nombreuses : difficultés de gestion du matériel, de la discipline, dépenses régulières pour racheter les matériels abîmés, mauvaise image de l'école, etc. C'est suite à ce constat que nous avons plus particulièrement cherché à surmonter les difficultés posées par les constructions, et les communautés ont suivi le mouvement avec dynamisme puisque l'année suivante 8 des 14 écoles ont construit des bâtiments de 3 à 6 classes chacune.

Au niveau du mobilier, la note générale est tout aussi déplorable, alors que le programme et les parents investissaient chaque année pour confectionner du mobilier. Afin de plus impliquer les comités de parents et de favoriser l'émergence d'ébénistes locaux, nous avons de fait décidé de livrer la responsabilité de la confection du mobilier à des artisans locaux directement employés par les comités. Les travers ont été nombreux : mauvaise qualité du mobilier, détournement de matériel, ouvrages laissés dans les mains de proches du comité sans expérience. Nous avons donc décidé de reprendre l'ancien système, c'est-à-dire de fabriquer le mobilier pour les écoles, tout en en profitant pour utiliser des bois importés et ne pas participer au déboisement de la région qui est déjà dans un état critique.

Le plan d'action a été fixé comme suit pour une amélioration de la qualité de l'environnement :

1<sup>er</sup> année : encouragement et soutien aux constructions des écoles déjà motivées la première année (bonne note d'appropriation, expérience de construction précédente)

2<sup>e</sup> année : entrée des mobiliers manquants pour les écoles sus-citées. Constructions avec les autres écoles, émulées par le résultat des premières.

3<sup>e</sup> année : entrée de matériels didactiques pour la première catégorie d'école, et de mobiliers pour la 2<sup>ème</sup>.

4<sup>e</sup> année : entrée de matériels didactiques pour la 2<sup>ème</sup> catégorie d'écoles.

Ce plan concerne essentiellement les membres de l'équipe d'accompagnement responsables de l'amélioration de la qualité de l'environnement. En parallèle, les membres de l'équipe responsables de l'appropriation ont mis l'accent sur les écoles de la 2<sup>ème</sup> catégorie la première année, afin de faciliter les constructions de ces dernières l'année suivante.

Quant aux conseillers responsables de la qualité de la gestion (du matériel en l'occurrence), ils prévoient de se pencher en particulier sur l'amélioration du système de gestion du mobilier la 1<sup>ère</sup> année, et du matériel didactique la 2<sup>ème</sup>. Ce plan est décalé d'une année pour les écoles de la 2<sup>ème</sup> catégorie.

Ce plan général n'empêche pas que chaque école soit suivie de façon particulière en fonction de ses ressources et problèmes (c'était d'ailleurs l'objectif premier de la grille : rendre le suivi

Novembre 2005 - 37



PRATIQUES

Réseau d'échanges d'idées et de méthodes pour des actions de développement

<http://www.interaide.org/pratiques>

spécifique à chaque école), comme l'explique le chapitre 5.2. Le plan est donc revu et corrigé à chaque fin d'année, pour tenir compte de l'avancée plus ou moins rapide des différentes écoles.

### 5.1.3 Vérification de la cohérence des méthodes et outils de suivi utilisés

L'objectif général du programme étant la qualité et l'autogestion des écoles soutenues, la grille en énumère les différentes conditions. Chacune doit faire l'objet d'un outil de suivi approprié afin d'évaluer son avancement. La grille a donc permis de vérifier que:

A - Toutes les informations requises par la grille sont recensées et suivies par un outil approprié ; le cas échéant, il a fallu concevoir avec le membre de l'équipe concerné un outil approprié pour combler ce manque. Nous avons ainsi pu préciser de nombreux outils de suivi, et les rendre plus fiables.

Par exemple, le thème « Gestion des projets » était difficile à évaluer objectivement. Les « *Fich Pwojè* » (cf. Annexe 3.2) permettaient initialement de détailler les dépenses prévues pour un projet, et de faire la répartition des dépenses entre les parents et l'ONG. Mais aucun outil ne permettait d'archiver les données concernant le suivi de ce projet. Nous avons donc complété la fiche, afin qu'elle serve également de feuille de suivi pour le projet : une colonne a été rajoutée pour inscrire les dépenses imprévues et permettent de quantifier le respect du budget ; les dates de fin de projet, prévue et réelle, sont également mentionnées et permettent de quantifier le respect des délais ; enfin, les remarques de l'équipe d'accompagnement concernant la qualité du projet ont une place et servent à remplir l'indicateur de qualité du projet. Ainsi, tous les indicateurs nécessaires à évaluer la qualité de la gestion des projets sont quantifiés et archivés.

B - Toutes les informations recueillies dans les outils de suivi existants trouvent leur place dans la grille ; le cas échéant, il a fallu s'interroger : l'information est-elle vraiment nécessaire pour suivre l'un des objectifs à atteindre, auquel cas la grille devrait la prendre en compte, ou bien est-elle secondaire ou superflue, auquel cas l'outil de suivi concerné peut être supprimé. Nous avons ainsi modifié plusieurs outils qui recoupaient inutilement les informations, ce qui a permis d'augmenter l'efficacité du travail de suivi.

C - Le suivi de chaque indicateur est sous la responsabilité d'un membre de l'équipe. C'est lui qui est chargé de tout mettre en œuvre pour permettre à l'école d'améliorer la valeur de cet indicateur. Le cas échéant, les responsabilités de chacun ont du être clarifiées.

Par exemple, les inventaires de matériel étaient réalisés sous le suivi d'un conseiller administratif alors que c'est l'animateur qui était garant de la bonne gestion du matériel. C'est donc le conseiller aujourd'hui qui est responsable à la fois de l'amélioration de la qualité de



l'école pour le thème précité (gestion du matériel), et des outils de suivi correspondants (inventaires, etc.).

Enfin, tout comme la grille sert les objectifs du programme en recueillant chaque année les valeurs des indicateurs du cadre logique, elle permet aussi le recueil et l'archivage des données concernant chacune des écoles. Les données sont archivées sous un format identique chaque année, ce qui permet un suivi et une analyse à long terme.

#### **5.1.4 Motivation des équipes d'accompagnement**

L'exemple C témoigne d'une réorganisation du suivi des écoles par thème et par objectif afin d'améliorer l'efficacité du programme. Chaque thème (communication, motivation des acteurs, gestion des inscriptions, etc.) a été réattribué à l'un des membres de l'équipe. Ses objectifs sont donc clairs, ses résultats quantifiables, ses moyens d'action mis en évidence. Il est par ailleurs émulé par le reste de l'équipe puisque chaque année la progression de chaque thème est évaluée en groupe et forcément associée au travail du conseiller concerné. La pierre que chacun apporte dans son domaine permet finalement une franche avancée de l'école dans sa globalité. L'appartenance du conseiller à un groupe dont les efforts de chacun démultiplient les résultats, la satisfaction d'un travail bien réalisé et dont les résultats sont tangibles, sont source de motivation pour ce dernier.

Ainsi, chaque fin d'année scolaire, une évaluation est faite de chaque école, puis l'équipe réalise la synthèse pour tout le programme. La progression pour chaque thème et chaque école est étudiée en groupe, et les nouveaux objectifs de chacun sont fixés par rapport à ce bilan.

#### **5.1.5 Utilisation dans les décisions de soutien aux écoles**

Les contrats de soutien aux écoles sont annuels. Fin mai, les comités d'école préparent leur projet de fonctionnement pour l'année suivante qu'ils présentent en soutenance à une commission composée de personnes internes et externes au programme. Cette commission a pour rôle de décider du soutien total, partiel ou conditionné du projet présenté. La décision se prend selon la qualité de la soutenance, l'atteinte des objectifs de l'an passé par les acteurs de l'école, la progression effectuée vers un enseignement de qualité (jugée d'après la grille d'évaluation), et bien sûr la cohérence du projet présenté.

La grille permet d'abord aux membres de la commission non familiarisés avec l'école, de détecter rapidement les problèmes que cette dernière rencontre. Elle leur donne des bases quantitatives pour argumenter lors de la soutenance du comité de parents.



La comparaison entre deux évaluations successives leur permet également d'appréhender la progression de l'école dans chaque thème, et en particulier au niveau des objectifs que l'école s'est fixée : si l'école s'est proposée d'améliorer la discipline de l'école, la note du thème « gestion des maîtres/ressources humaines » a du augmenter. Si la progression n'est pas suffisante, la commission peut vérifier dans la grille quels indicateurs pèchent et en débattre avec le comité.

Enfin, les notes et progressions peuvent être utilisées pour décider du type de soutien accordé à l'école : cette commission en étant à ses débuts, des critères précis restent à mettre en place, mais on peut par exemple imaginer :

- ne pas soutenir une école qui a régressé,
- émettre une condition au soutien si la qualité de l'un des thèmes est particulièrement mauvaise (ex. note <5),
- décider de ne pas soutenir une construction si la motivation des acteurs est notée faiblement ou des projets livres si c'est la gestion du matériel qui laisse à désirer.
- au contraire, si des financements sont disponibles pour du matériel didactique, on pensera en priorité aux écoles qui ont une faible note dans le thème « Matériel didactique », mais forte en « Gestion de matériel ».

Il faut noter également que l'utilisation de la grille pour la décision de soutien, associée à la tenue d'une commission-jury, permet d'éliminer les décisions arbitraires ou spontanées qui sont courantes si le programme est dans les mains d'un seul responsable, souvent impliqué émotionnellement. La personne responsable quant à elle peut s'appuyer sur des constats tangibles pour prendre des décisions difficiles, ce qui rend son travail plus aisé.

## ***5.2 Utilisation par les écoles***

Les comités de parents d'écoles ont été tenus au courant de l'avancement de l'évaluation et une synthèse leur a été remise (*Annexe 4*). Pour faciliter son utilisation par des membres souvent analphabètes, des couleurs ont été utilisées pour souligner les thèmes particulièrement bien ou mal gérés. Pour attribuer une couleur à un thème, nous tenons compte de la place de l'école par rapport aux autres écoles de la zone, et de l'atteinte ou non de la moyenne. Pour chaque thème, la fiche cite les indicateurs dont les valeurs sont les plus faibles dans la colonne « Problèmes rencontrés ». Elle les relie dès que possible à un problème concret constaté dans l'école. Des conseils sont ensuite portés pour remédier à ces problèmes.

La présentation de l'évaluation au comité est faite au mois d'août. Ce même jour, le bilan des objectifs de l'année passée est analysé. Nous mettons en relation la réussite ou non des objectifs, et la progression constatée de l'école. Enfin, le comité mène une réflexion sur les objectifs de l'année à venir, guidé par l'équipe d'accompagnement, mais surtout par



l'évaluation. Nous lui conseillons de reprendre les objectifs non atteints, et de s'attacher aux thèmes rouges en priorité.

Ainsi, il tient compte de ses forces et faiblesses pour fixer à la fois des objectifs « di » (ie concrets) - matériels, constructions, etc., et des objectifs « mou » (ie abstraits) - amélioration de la gestion des maîtres, de la discipline, etc.

Par ailleurs, les comités en général expriment facilement les objectifs « di », mais négligent les « mou » de par leur difficulté. Ils ont donc tous paru intéressés et satisfaits de la grille et de ses résultats. Ils apprécient en effet le fait d'associer à chaque thème plusieurs indicateurs concrets qui prouvent la qualité (ou non) de l'école. Ils peuvent ainsi définir des objectifs concrets sur un indicateur en particulier pour améliorer les thèmes « mou ».

D'autre part, le comité peut apprécier la progression de l'école d'année en année, et sa position par rapport aux autres écoles, ce qui permet d'encourager ses membres, qui sont tous bénévoles. Les problèmes peuvent être vérifiés facilement, puisque toutes les informations sont disponibles dans la grille, et les comités apprécient cette transparence. Certains d'entre eux ont d'ailleurs demandé de rédiger eux-mêmes une évaluation de l'action du programme en retour, ce qui bénéficiera fortement à ce dernier et nous permettra d'améliorer l'adéquation de notre intervention avec les besoins des écoles de la zone.

Enfin, l'approche du programme est plus transparente pour le comité. Il saisit mieux ses objectifs. Puisque que les décisions vis-à-vis du soutien à l'école sont prises en fonction des résultats de la grille, de façon moins arbitraire, les acteurs des écoles peuvent les accepter plus facilement ; ils peuvent aussi les prévenir, puisqu'ils comprennent mieux l'objectif du soutien. Finalement, acteurs de l'école et de l'équipe peuvent s'entendre sur un but à atteindre commun à tous, l'école de qualité.

### ***5.3 Désavantages de la grille***

Tout d'abord, il faut noter que le remplissage correct de la grille nécessite beaucoup de temps et une bonne implication de tous les membres de l'équipe. En effet, si l'un des outils de suivi est mal rempli, l'évaluation de l'école s'en voit faussée. Cela peut devenir fort gênant si elle est utilisée dans la décision de soutien à l'école.

Pour prévenir ce problème, une vérification systématique de tous les outils de suivi est nécessaire, de même pour le remplissage final de la grille.

La grille est également complexe au premier abord, et il faut s'assurer que tous ses utilisateurs la maîtrisent et appréhendent sa portée. La présenter en la sortant de son contexte (recherche des objectifs d'une école de qualité, du général au détail, du thème à l'indicateur) la rendrait inutile.



Par ailleurs, bien qu'elle soit d'une grande utilité pour améliorer l'efficacité du programme et la qualité des écoles, il ne faut pas perdre de vue que le caractère même de l'école ne pourra jamais être transcrit par une note, et les résultats de la grille doivent toujours être analysés avec recul. Ainsi, nous avons choisi de ne présenter aux comités que les notes attribuées à chacun des thèmes, mais non la note globale de l'école, trop restrictive. Dans le même sens, les indicateurs choisis, malgré l'effort fait pour qu'ils représentent chaque thème avec justesse, ne seront jamais exhaustifs. On peut d'ailleurs constater que certains thèmes restent encore bancals après calibrage, et notamment le thème « Gestion des maîtres et ressources humaines ».

Ne perdons pas de vue non plus que cette grille est utilisée dans un contexte en particulier, et qu'elle demandera forcément à être remaniée avant de servir dans un autre. La préparation et le calibrage de la grille sont coûteux en temps, comme déjà mentionné, sans compter que tous les acteurs doivent y participer pour pouvoir se l'approprier. On ne peut donc l'utiliser que sur un programme prévu sur plusieurs années. Cependant, ce coût est ensuite largement compensé par les bénéfices en terme d'organisation.

La grille présente un autre désavantage qui demande à être traité avec précaution : si le comité ou, à plus forte raison, l'animateur qui la lui présente, n'est pas bien informé du but de l'évaluation, elle peut être très mal interprétée. En effet, il faut bien préciser que cette grille évalue la qualité de l'école, et n'est donc pas spécifiquement une sanction contre le travail du comité (rappelons-le, bénévole). Une mauvaise présentation peut conduire à une assimilation entre notation et relation professeur/élève, ou pire adulte/enfant, entre l'équipe et le comité. Cela serait complètement contraire à l'esprit d'un développement humain qui respecte chacun et cherche à mettre en valeur les caractères et caractéristiques des acteurs de la zone pour bâtir une école qui leur convienne.

## 6. Conclusion

Le présent document tend à expliquer la genèse d'une grille d'évaluation de la qualité de l'école, les problèmes qui ont été rencontrés, ainsi que les usages immédiats et ceux qui sont apparus après une ou plusieurs utilisations. C'est un travail de longue haleine, mais qui a énormément bénéficié au programme en termes d'identification des besoins et priorités, de répartition efficace des tâches, de motivation des équipes. En une période de restructuration du programme d'appui à l'éducation, il a permis de faire avancer la réflexion, de clarifier les objectifs à la fois des écoles et du programme.



D'autre part, c'est un bon outil d'archivage et une base pour les analyses à moyen ou long terme sur l'évolution des écoles. Il est susceptible d'évoluer au cours du temps, et les améliorations à porter sont nombreuses, notamment dans la vulgarisation de l'outil. Ainsi, bien qu'une évaluation synthétique soit présentée aux comités d'école chaque année, elle ne comporte pas tous les éléments disponibles dans la grille, et qui pourraient être d'une grande utilité pour l'école s'ils sont proposés de façon claire et digeste. L'actuelle version de l'évaluation est en effet trop compliquée pour être présentée telle quelle, même traduite en créole.

Cette expérience peut bien sûr être exploitée pour évaluer le fonctionnement d'autres institutions. Ainsi, le programme de relance du café dans les Cahos est en train de constituer une grille pour évaluer le fonctionnement des associations caféières. Les thèmes généraux (appropriation, gestion, environnement, campagne de récolte) sont identiques, ainsi que plusieurs des indicateurs. C'est donc plus une méthode qu'un outil, applicable dans de nombreux programmes à partir du moment où elle n'est pas utilisée telle quelle mais sert de base de réflexion.

Enfin, rappelons la demande qu'ont formulée certains comités de faire eux-aussi leur propre évaluation du programme, symbole qu'ils ont assimilé et apprécié la démarche, et dont nous attendons les résultats avec impatience.

---

*\* Virginie Destuynder, responsable du programme scolaire de Pérodin-Médor de février 2003 à décembre 2005*  
*Karin Bernard-Guelle, corresponsable du volet pédagogique de l'OKPK de octobre 2002 à novembre 2004*  
*Jordanès Cherval, conseiller pédagogique sur la zone de Pérodin*  
*Géry Despret et Olivia Melchior, responsables du programme scolaire de Chenot de mars 2003 à février 2004*  
*Oricier Desroses, conseiller pédagogique sur la zone de Pérodin*  
*Patxi Elichiry, responsable du projet Café de février 2003 à décembre 2005*  
*Athéus Espérandieu, conseiller administratif auprès des comités de la zone de Pérodin*  
*Anténor Jean-Fourien, responsable de la formation des comités à l'OKPK de octobre 2003 à octobre 2005.*  
*Christophe Hiver, directeur de l'OKPK de mars 2004 à décembre 2005*  
*Simon Riche, animateur du programme scolaire de Pérodin*  
*Etzer Supplice fut responsable du programme d'appui aux écoles du Bas-Cahos de mars 1999 à septembre 2004*  
*Macien Tousseliat, conseiller administratif auprès des comités de la zone de Pérodin*



## 7. Annexes

### **Annexe 1 : Grille d'évaluation finale**

### **Annexe 2 : Fiche de définition des critères d'évaluation**

*Annexe 2.1 : Grille finale de définition des critères (après calibrage)*

*Annexe 2.2 : Grille préliminaire de définition des critères (avant calibrage)*

### **Annexe 3 : Outils de recueil de données mis en place pour le suivi et l'évaluation**

*Annexe 3.1 : Budget prévisionnel d'une école utilisé par le comité*

*Annexe 3.2 : Fiche de préparation et suivi d'un projet utilisée par le comité*

*Annexe 3.2 : Fiche de bilan des projets utilisée par l'équipe de suivi*

*Annexe 3.3 : Feuille de comptabilité utilisée par le comité*

*Annexe 3.4 : Fiche de suivi de la comptabilité utilisée par l'équipe de suivi*

*Annexe 3.5 : Fiche de présence des acteurs de l'école utilisée par le comité*

*Annexe 3.6 : Fiche de suivi des objectifs de l'école utilisée par l'équipe*

*Annexe 3.7 : Fiche de suivi des maîtres utilisée par l'équipe de suivi*

### **Annexe 4 : Fiche synthétique des résultats de l'évaluation à destination des comités**

### **Annexe 5 : Synthèse des résultats par école et par thème**

### **Annexe 6 : Synthèse des résultats par école et par indicateur**

### **Annexe 7 : Synthèse des données par école et par indicateur**

### **Annexe 8 : Progression par école et par thème d'une année à l'autre**

