



Centre d'Etudes, de Recherches et de Formation
pour le Développement Economique et Social



Evaluation du plan stratégique 2009-2013

Rapport final

Par CERFODES

www.cerfodes.net

E-mail : info@cerfodes.net

**Bureau : +226 50 35 82 09
02 BP 5472 Ouagadougou 02
235 Rue de l'Afrique du Sud, secteur 25 Somgandé
Ouagadougou (BURKINA FASO)**

Avril 2013

Table des matières

Liste des tableaux	4
Liste des Figures.....	5
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	6
RESUME DE L’EVALUATION.....	9
I. PRESENTATION GENERALE DE L’EVALUATION	15
1.1. Contexte et justification de l’évaluation	15
1.2. Rappel des objectifs de l’évaluation.....	18
1.2.1. Objectifs généraux de l’évaluation	18
1.2.2. Objectifs spécifiques de l’évaluation	19
1.3. Méthodologie de l’évaluation.....	20
1.3.1. La préparation de la mission : La rencontre de cadrage.....	20
1.3.2. La revue documentaire	21
1.3.3. La collecte des données qualitatives	21
1.3.4. Les outils de collecte des données et cibles.....	22
II. EFFECTIVITE DU PLAN STRATGIQUE : ETATS DES LIEUX.....	24
2.1. Stratégie de scolarisation accélérée/passarelle (SSA/P)	25
2.2. Analyse des performances de la SSA/P	27
2.3. Alphabétisation active	29
2.4. Micro finance	32
2.5. La concentration –Synergie	36
2.6. Analyse du financement du plan.....	39
2.6.1. Des ressources allouées sur la période 2009-2011	39
2.6.2. Financement des centres par les Etats	41
2.7. Principales activités réalisées.....	43
2.8. Niveau de mise en œuvre du référentiel de mise en œuvre de la stratégie de scolarisation accélérée/passarelle (SSA/P).....	48
2.9. Niveau d’exécution du référentiel de l’EPC	53
2.10. Planification des activités	54
2.11. Système de Suivi et d’évaluation :.....	54
III. ANALYSE FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITES ET MENACES LIEES AUX AXES STRATEGIQUES.....	57

3.1.	La Stratégie de Scolarisation Accélérée Passerelle (SSA/P)	57
3.1.1.	Les forces de la SSA/P	57
3.1.2.	Les faiblesses de la SSA/P.....	61
3.1.3.	Les Opportunités et les menaces.....	63
3.2.	L'Alphabétisation Active (AA)	64
3.2.1.	Forces : les principales forces de cette stratégie sont :	64
3.2.2.	Les Faiblesses de la AA.....	65
3.2.3.	Les opportunités de la AA	65
3.3.	Le Programme Epargner Pour le Changement (EPC)	65
3.3.1.	Les forces de l'EPC	65
3.3.2.	Les faiblesses de l'EPC.....	66
3.3.3.	Les menace de l'EPC.....	67
IV.	ANALYSE DE LA COHERENCE, DE LA PERTINENCE, DE L'EFFICACITE, DE L'EFFICIENCE, DE LA DURABILITE ET DE L'IMPACT DE CES STRATEGIES.....	68
4.1.	Résultat par rapport à la cohérence.....	68
4.2.	Cohérence de la logique d'intervention	68
4.3.	Cohérence de la logique organisationnelle	68
4.4.	La pertinence :	69
4.5.	L'Efficacité du plan	69
4.6.	Résultat par rapport à l'efficience.....	71
4.7.	Résultat par rapport aux effets et impacts.....	71
4.8.	La durabilité	72
V.	RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES.....	73
5.1.	Pour la SSA.....	73
5.2.	Pour l'AA.....	74
5.3.	Pour l'EPC.....	75

Liste des tableaux

Tableau 1 : Situation des apprenants admis et transférés de la SSAP sur la période 2009-2012	27
Tableau 2 : Taux d'abandon sur la période 2009 à 2012	28
Tableau 3 : Situation des apprenants en alphabétisation active au Mali	31
Tableau 4: Situation des groupes EPC par année	33
Tableau 5: situation Fonds mobilisés par les Femmes EPC (en millier de FCFA).....	34
Tableau 6:Fonds mobilisés en prêt par les groupements de Femmes EPC (en millier de FCFA)	34
Tableau 7: Situation des EPC par partenaire selon les trois pays en 2012	35
Tableau 8: Concentration-Synergie SSAP, AA et EPC en 2012	37
Tableau 9: Ressources mobilisées (en milliers de FCFA) sur la période 2009-2011	39
Tableau 10: Structure et évolution des dépenses de la Fondation Strømme (en milliers de FCFA)	41
Tableau 11: Situation des centres SSA/P sous financement des Etats	41
Tableau 12 : Efficacité du programme	70

Liste des Figures

Figure 1: Taux de transfert par sexe et par pays 2009/2012	28
Figure 2: Niveau d'abandon dans les centres SSA/P par sexe et par pays 2009-2012	29
Figure 3 : Nouvelles adhésions de femmes à l'EPC par pays durant la période 2009-2012	33
Figure 4: Répartition des financements sur la période 2009-2011 par source.....	40

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AA : Alphasbétisation Active

ACEF : Appui Conseils aux Enfants et aux femmes du Mali

AFDR : Association, Formation, Développement et Ruralité

AGR: Activités Génératrices de Revenu

AMPDR : Association Malienne Pour le Développement Rural

AMSS : Association Malienne pour la Survie au Sahel

ANTBA : Association pour la Traduction de la Bible et l'Alphasbétisation

APSM : Association Protestante de la Santé au Mali

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

CAEB: Conseils et Appui pour l'Education de Base

CAP: Centre d'Animation Pédagogique

CCEB : Chef de Circonscription de l'Education de Base

CE1 : Cours Elémentaire 1^{ère} année

CE2 : Cours Elémentaire 2^{ème} année

CEP : Certificat d'Etudes Primaires

CFEPD : Certificat de Fin d'Etudes du Premier Degré

CGDES : Comité de Gestion Des Etablissements Scolaires (Ex-COGES au Niger)

COGES : COmité de GESTion

CP1 : Cours Préparatoire 1^{ère} année

CP2 : Cours Préparatoire 2^{ème} année

CREDO: Christian Relief and Development Organization

CVC : Compétences de Vie Courante

DCAP : Directeur de CAP

DGAENF: Direction Générale de l'Alphabétisation et de l'Education Non Formelle

DPEBA: Direction Provinciale de l'Education de Base et de l'Alphabétisation

DPENA : Direction Provinciale de l'Education de Nationale et de l'Alphabétisation

EPC : Epargner Pour le Changement

EPT : Education Pour Tous

FDC: Fondation pour le Développement Communautaire

FFOM : (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces)

FS : Fondation Strømme

GAR : Gestion Axé sur les Résultats

GRAADECOC : Groupe de Recherche d'Action et d'Assistance Pour le Développement Communautaire

IEB : Inspection d'Education de Base

IMF : Instruction de Micro Finance

J&D : Jeunesse & Développement

Le TONUS Kati : le TONUS Cercle de Kati

MEALN : Ministère de l'Education de base, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales

MENA : Ministère de l'Education Nationale et Alphabétisation

MFI : Micro Finance Institutionnelle

PDSEB : Programme de Développement Stratégique de l'Education de Base

PTA : Plan de Travail Annuel

RAEDD : Réseau d'Actions Educatives pour un Développement Durable

SEPO : Succès –Echecs –Potentialités –Opportunité

SFWA: Strømme Foundation West Africa

SSA/P : Stratégie de Scolarisation Accélérée/Passerelle

S-Sahel: Stop Sahel

SWOT: Strengths – Weaknesses – Opportunities –Threats

TBS : Taux Brut de Scolarisation

UNICEF: United Nations International Children's Emergency Fund (Fonds des Nations unies pour l'enfance)

VIE : Volontaires pour l'Intégration de l'Education

RESUME DE L'ÉVALUATION

La présente évaluation présente les résultats de la mission d'évaluation externe du plan stratégique 2009-2013 de la Fondation Strømme Afrique de l'Ouest. Elle se fixe comme objectifs de:

- o connaître et d'apprécier la mise en œuvre du plan stratégique 2009-2013 par rapport aux objectifs et indicateurs fixés, de même que les impacts recherchés sur les conditions de vie des communautés bénéficiaires ;
- o identifier les forces et les faiblesses liées à la mise en œuvre du plan à cinq ans ;
- o formuler des recommandations pour de nouvelles orientations pour le futur plan stratégique.

Pour la réalisation de cette étude, l'approche méthodologique utilisée a reposé sur : l'analyse documentaire (des textes de référence, des rapports, documents de base du plan) ; des enquêtes de terrain à travers des entretiens avec les acteurs de la mise en œuvre des différents axes du plan stratégique. Les entretiens ont été réalisés à l'aide des outils de collecte des données spécifiques à chaque cible. Ces investigations ont permis de faire une analyse des performances des différentes stratégies (SSA/P, AA et EPC) et la stratégie concentration-synergie utilisées pour la mise en œuvre du plan stratégique de la Fondation Strømme Afrique de l'Ouest. Les différents résultats montrent que ces stratégies ont été performantes et ont porté des résultats tangibles pour les populations bénéficiaires des trois pays.

- **De la Stratégie de Scolarisation Accélérée/Passerelle (SSA/P) :** elle a permis de scolariser 65 680 enfants non scolarisés ou déscolarisés (dont 50,16% de filles) dans les trois (3) pays de mise en œuvre. Par pays, on dénombre un effectif de 45 676 apprenants au Mali ; 12 020 au Burkina Faso et 7 984 au Niger. Les filles représentent 48,19% des inscrits au Burkina Faso et 47,8% au Niger sur la période 2009-2012. Parmi les apprenants, 56 890 (dont 50,4% de filles) ont été admis au test de fin de campagne et 51 316 apprenants ont été effectivement transférés dans les écoles classiques (37 722 au Mali ; 7 242 au Burkina Faso et 6 352 au Niger) soit un taux de transferts moyen de 90,2%. Cette stratégie se révèle être une véritable seconde chance offerte aux enfants non scolarisés ou déscolarisés précocement, en leur permettant de rattraper un retard scolaire, mais surtout de disposer d'acquis scolaires qui font d'eux les meilleurs élèves des écoles d'accueil. En dépit de ces très bons résultats, la SSA/P, connaît quelques insuffisances dont, entre autres, la faible appropriation de la stratégie par les acteurs de l'Etat, le manque de suivi opérationnel des enfants transférés, le manque d'équipements dans les classes d'accueil, la vétusté des équipements qui ne sont pas remplacés conformément au Cadre Commun de référence sur la période trois ans. Aussi les financements de ces expériences par les Etats ne sont pas disponibles à temps, affectant non seulement le temps d'apprentissage, mais créent un certain dysfonctionnement des SSAP dans des pays comme le Burkina et le Niger.

- **De l'Alphabétisation Active** : l'Alphabétisation Active bien qu'en phase d'expérimentation a engendré un changement notoire sur la vie des femmes bénéficiaires. Elle a contribué à : (i) renforcer les compétences des adultes femmes notamment pour une amélioration de leurs conditions de vie ; (ii) rendre les femmes « moteur » du développement local (bonne compréhension du processus de décentralisation, capacité de contrôle des actions et gestion des autorités locales, capacité de suivi de l'éducation des enfants, participation aux prises de décisions au niveau local ou leadership féminin et (iii) être en relation et en harmonie avec leur environnement. Il faut cependant relever quelques insuffisances liées à la mise en œuvre de la stratégie AA, telles que l'absence de certification des femmes ayant réussi leur apprentissage au bout des deux ans, le manque de cadre pour l'accueil des nourrissons et des enfants à bas-âge pour les mères allaitantes, l'indisponibilité récurrente des auditrices en raison de la recherche de moyens de survie pour certaines d'entre elles, etc.
- **du Programme Epargner Pour le Changement (EPC)** : Ce programme a enregistré l'adhésion de 130 813 nouveaux membres sur la période 2009-2012 dont 87 779 au Mali, 22 903 au Burkina Faso et 20 131 femmes au Niger. Ces nouveaux membres sont répartis dans 6 072 groupes. Il faut noter qu'en 2012, le programme a touché 255 218 femmes membres réparties dans 11 694 groupes dans les trois pays partenaires dont 81% au Mali, 11% au Burkina Faso et 8% au Niger. Ces résultats sont promoteurs et montrent tout l'intérêt de l'EPC pour ces femmes issues de communautés généralement pauvres et vulnérables.

La mise en œuvre du programme EPC a permis aux femmes de mobiliser des ressources financières importantes. En effet, les fonds mobilisés par les groupements de femmes EPC sont estimés à 8,233 milliards de FCFA sur la période de mise en œuvre du plan. Ils permettent aux femmes d'accéder aux crédits qu'elles utilisent pour financer des activités génératrices de revenus. Ainsi les femmes interviennent dans divers domaines d'activités (commerce, embouche, teinture, etc.) en vue d'améliorer leur pouvoir économique et d'avoir une autonomisation certaine. Ces revenus sont utilisés aussi par les femmes pour assurer les dépenses d'éducation des enfants, de santé, alimentaire du ménage et permet leur participation à la prise en charge de certaines dépenses sociales (mariage, baptême, etc.). Cet axe stratégique qui crée une vie nouvelle au sein des communautés où il est expérimenté sert également d'instrument d'apprentissage pour la lutte contre le paludisme, l'adoption de bonnes pratiques en matière d'hygiène et de santé des femmes et de leurs familles et pour un engagement à la scolarisation et au maintien des enfants à l'école.

Il est aussi apparu au cours de cette évaluation la nécessité d'organiser les femmes en filière de production en tenant compte des potentialités naturelles et économiques des zones. Ces filières de production devront s'organiser avec les femmes depuis la phase de production jusqu'à la commercialisation. Enfin les femmes membres des groupements EPC sont de plus en plus des forces dans le processus décisionnel et dans le leadership dans leurs villages et communes. Elles constituent ainsi des moteurs dans la dynamique de la décentralisation et montrent la nécessité pour les collectivités à travailler avec elles pour garantir la réussite du développement à la base.

Bien que des changements positifs aient été opérés par l'EPC, des faiblesses ont été enregistrées dans la mise œuvre, dont le manque d'un cadre partenarial formel impliquant l'Etat, le manque de passage à l'échelle pour des activités entrepreneuriales permettant la création de richesses, la routine de l'épargne sans associer la création de PME et sans un lien avec les structures de Microfinance institutionnelles. Enfin il est important de noter que cette expérience de Microfinance communautaire est face à la menace de la loi de la BCEAO sur la mise en place de telles organisations.

- **Du financement des activités** : l'essentiel des projets inscrits dans le plan est financé par la Fondation Strømme et ses partenaires stratégiques. Ces projets ne souffrent pas de grand retard dans la mise des fonds nécessaires à leur fonctionnement. Mais le constat fait sur le terrain montre que les Etats bénéficiaires des projets interviennent dans le financement de la SSA/P par la création d'un certain nombre de centres. Ces centres créés par les « Etats » rencontrent des difficultés de financement dans leur ensemble. Les retards constatés dans le décaissement des fonds par l'Etat au profit des ONG ont des effets négatifs sur le temps scolaire et donc sur les apprentissages scolaires des apprenants et par conséquent sur les résultats des apprenants. En effet, les centres accusent des retards dans leur mise en place et dans le démarrage des cours. Il faut noter au niveau de certains Etats, le manque d'un cadre juridique pour le financement de la SSAP ;
- **De la stratégie de concertation/synergie** : La stratégie de concentration-synergie adoptée par la Fondation Strømme dans la mise en œuvre des domaines d'intervention (SSA, EPC et AA), a permis de : (i) à l'organisme financier et à ses partenaires d'être plus efficaces et plus efficaces ; (ii) d'éviter l'éparpillement des efforts et des actions ; (iii) de permettre l'atteinte des résultats rapidement ; (iv) de permettre une bonne visibilité des efforts et des impacts des projets/programmes au niveau des zones d'intervention ; (v) de favoriser une participation accrue des groupes cibles, ainsi que le changement de mentalités et de comportements et (vii) faciliter la mise en œuvre d'autres programmes/projets. Cette stratégie n'a été effective qu'au Mali et n'a pu être expérimentée au Burkina Faso et au Mali faute de moyens.
- **Du niveau de mise en œuvre des référentiels de mise en œuvre des Stratégies SSA/P et EPC** : Les référentiels des programmes SSA/P et d'EPC ont été bien exécutés dans leur ensemble. Mais quelques difficultés sont constatées au niveau du suivi et contrôle de la qualité et au niveau des groupes répliqués et la charge de travail des animateurs.
- **De la planification et du suivi des activités** : L'analyse de la question relative à la planification des activités du plan montre l'existence d'outils de planification/programmation et de suivis adéquats pour la mise en œuvre des différents axes du plan stratégique 2009-2013. Parmi ces outils on peut citer : (i) le cadre logique du plan ; (ii) le plan d'opération ou plans d'actions ; (iii) les plans de travail annuel et les

plans de travail trimestrielle ou mensuel ; les fiches de suivi et de supervision pour chaque acteur. C'est ce qui explique la bonne organisation dans l'exécution des différents programmes du plan.

- **De l'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces** : les résultats des investigations et d'analyse de la mise en œuvre des activités des différents axes stratégiques mettent en évidence un certain nombre de forces, de faiblesses, d'opportunités et de menaces liées aux différentes stratégies du plan.

La mesure de la performance : La performance est la mesure dans laquelle les acteurs des différents projets du plan stratégique appliquent les normes de mise en œuvre et obtiennent des résultats conformes aux objectifs fixés avec les moyens qui ont été alloués. La mesure de performance vise à apprécier l'efficacité de l'action. Les critères de performance analysés sont : la cohérence, la pertinence ; l'efficacité ; l'efficience ; la durabilité et l'impact.

Ainsi, par rapport à : (i) la cohérence du programme, elle est analysée selon la logique d'intervention et par rapport à la logique organisationnelle. Cette analyse se fait par l'examen du cadre logique du plan stratégique 2009-2013, qui est le schéma de planification de base du programme; (ii) la pertinence : l'analyse du cadre logique et des différents documents de planification du plan montre que les objectifs retenus sont appropriés eu égard à la situation des groupes cibles, de l'environnement et de la stratégie d'intervention prévue pour l'exécution du plan ; (iii) l'Efficacité du plan : au regard des objectifs assignés au plan et des résultats atteints, on peut conclure que le programme dans l'ensemble a été efficace. C'est au niveau de la micro finance institutionnelle et la mise en œuvre de l'Alphabétisation Active que l'efficacité est faible ; (iv) Résultat par rapport à l'efficience : On peut conclure que le programme est efficient, bien qu'y a des perspectives d'augmentation des salaires des coordonnateurs, des superviseurs et des animateurs ; (v) Résultat par rapport aux effets et impacts : les effets et impact à court terme ont été appréciés par les bénéficiaires à travers un certain nombre de questions portant sur l'appréciation des acteurs sur les changements produit au niveau des communautés suite à la mise en œuvre des différentes stratégies (SSA/P, AA et l'EPC). Selon les résultats de l'enquête de terrain auprès des populations des zones cibles, le programme a généré des effets positifs auprès des bénéficiaires.

Enfin cette évaluation aboutit à des recommandations pertinentes qui ont été formulées par l'équipe d'évaluation, des acteurs de mise en œuvre, les populations bénéficiaires et ceci à l'endroit de la Fondation Strømme, des Gouvernements des pays partenaires et des ONG de mise en Œuvre.

A l'endroit de la fondation Strømme

• Au niveau de la SSA/P

1. Rendre les collectivités décentralisées responsables de ces initiatives en les y associant fortement dans le mécanisme d'ouverture, de transfert et d'expansion des centres SSA/P ;
2. Dans les pays comme le Mali et le Burkina où la décentralisation est avancée et où il existe déjà des expériences avec les communes, il est nécessaire d'encourager les communes à intégrer l'ouverture des SSA ;
3. Mettre en place un mécanisme de suivi formel des enfants transférés afin de mieux valoriser la qualité de la stratégie et son impact durable dans l'acquisition de l'apprentissage ;
4. Recruter un agent de suivi spécialement chargé de faire la situation des enfants transférés trois fois au cours de l'année scolaire soit une fois par trimestre ;
5. Aller au delà de la mise en place du SP et renforcer pour mobiliser des fonds pour elle et pour les stratégies SSAP ;
6. Encourager les acteurs de terrain à disposer d'un plan de communication formel pour le plaidoyer et la mobilisation des communautés ;
7. Que les centres à passerelles ne soient pas très éloignés des écoles d'accueil car cela entraîne une déperdition importante pour les enfants transférés ;
8. Mise en place d'un mécanisme de remontée de l'information ;
9. Rendre disponibles les documents didactiques dans les centres ;
10. Respecter le renouvellement des équipements dans les délais prévus
11. Partager le plan stratégique avec les autres partenaires de l'éducation ;
12. Reconduire les ateliers d'échanges de 2 jours entre les ONG avec la FS et les partenaires stratégiques ;
13. Renforcement des capacités de certains partenaires de mise en œuvre ;
14. mettre en place un système de suivi individualisé des enfants transférés dans les écoles d'accueil.

• Pour l'Alphabétisation Active (AA) :

1. Pour l'AA que les animateurs soient maintenus de Juin à Décembre, car libérés pendant cette période creuse, le risque est grand de les voir partir vers d'autres emplois ;
2. Créer autant de centres que d'EPC pour permettre aux femmes répondant aux critères d'âge de bénéficier de l'AA ;
3. Tendre vers des formations certifiées pour celles qui auront accompli les deux ans de formation ;
4. Sensibiliser les communautés pour aider les communautés à prendre en charge les nourrissons.

• **Pour la stratégie Epargner Pour le Changement (EPC)**

1. Veiller à ce que la Routine ne devienne le premier facteur d'altération de l'EPC ;
2. Accompagner les femmes à développer des activités prometteuses et fructueuses ;
3. Identifier des IMF fiables et développer des relations avec ces institutions ;
4. Organiser les femmes en filières en fonction de zones allant des phases de production à la distribution ;
5. Négocier les moyens de production pour les groupements de femmes EPC ;
6. Mettre les outils en langues nationales pour la gestion des EPC et pour une meilleure maîtrise des femmes ;
7. Accompagner les femmes à développer des activités fructueuses.

A L'ENDROIT DES ETATS

1. Renforcer les capacités des acteurs de l'Etat au niveau des formations pédagogiques ;
2. Améliorer les conditions d'accueil des enfants ;
3. Réfléchir aux modalités et à l'adaptation des méthodes SSA dans les écoles classiques pour un meilleur apprentissage de la lecture et de l'écriture chez les enfants inscrits au formel en deuxième année ;
4. Prévoir des infrastructures et des équipements durables pour les centres, qui devraient être rétrocédés à l'école d'accueil ;
5. Prendre des dispositions pour que les enseignants s'adaptent à la réactivité et à l'éveil des enfants des centres à passerelle transférés ;
6. créer une ligne budgétaire pour assurer le financement de la SSA/P et SSA2 dans le budget du ministère de l'Education ;
7. Prendre les dispositions nécessaires pour sécuriser le financement des centres SSA/P créée par l'Etat avec la stratégie de faire-faire de l'année n sur le budget de l'année n-1 ;
8. Harmoniser le système d'évaluation des passerelles pour tous les pays ;
9. Prendre des mesures pour centraliser les financements des tous les partenaires stratégiques et des Etats pour la mise en œuvre de la SSA/P et les faire ressortir dans les rapports annuels de mise en œuvre de la Fondation Strømme.

A L'ENDROIT DES ONG de mise en œuvre :

1. Prévoir une protection sociale pour le risque sur le terrain ;
2. S'assurer que les contrats suggérés sont en adéquation avec le code de chaque pays ;
3. Revoir le statut des animateurs.

I. PRESENTATION GENERALE DE L'EVALUATION

1.1. Contexte et justification de l'évaluation

La Fondation Strømme intervient en Afrique de l'Ouest dans trois pays (Burkina Faso, Mali, Niger). Sa stratégie d'intervention est « le faire-faire » qui consiste à confier l'opérationnalisation de ses programmes stratégiques à 25 ONG locales réparties dans les trois pays, dont deux au Niger, quatre au Burkina et dix-neuf au Mali.. Elle coopère, dans le cadre de la mobilisation des fonds, avec des Institutions et ONG internationales, des réseaux et consortium, des institutions de Microfinance qu'elle désigne de partenaires stratégiques. La Fondation Strømme a également développé un partenariat institutionnel, national et sous régional avec les départements ministériels des trois pays d'intervention, en l'occurrence les ministères en charge de l'Education. Au départ, les activités de la Fondation étaient déclinées en projets et portaient sur au moins huit secteurs (hydraulique villageoise, environnement, éducation, santé, formation,...). Mais pour des raisons stratégiques et de recherche d'un meilleur impact de ses actions, elle s'est engagée à changer de stratégie d'intervention en se concentrant sur deux secteurs d'intervention depuis les années 2000. Ce plan stratégique porte principalement sur deux axes qui sont l'Education et la Microfinance. Les deux axes s'éclatent en des opérations spécifiques qui sont pour :

- ✚ **l'Education** : Pour la Fondation Strømme, *L'Education est au centre du développement*. Elle habilite les peuples, renforce la cohésion communautaire et contribue substantiellement à l'éradication de la pauvreté et à l'habilitation économique. L'investissement dans les ressources humaines est décisif pour la promotion de la croissance économique et la lutte contre la pauvreté ; c'est l'investissement le plus favorable qui génère de bénéfices réels en termes strictement économiques et, en faveur des filles, parce que « lorsqu'on éduque une fille on éduque l'ensemble de la famille, voire de la nation entière ». Les concepts suivants, conçus par la Fondation Strømme Afrique de l'Ouest, sont utilisés en pour contribuer et répondre aux défis de l'Education Pour Tous dans la Sous-région.
 - la Stratégie de Scolarisation Accélérée/Passerelle (SSA/P) dédiée à la récupération des enfants non scolarisés ou déscolarisés précoces de 8-12 ans, formés en 9 mois puis transférés en quatrième année dans les écoles classiques du formel;

- o la Stratégie de Scolarisation Accélérée 2 (SSA2) est à l'endroit des enfants de 13-15 ans, formés sur deux ans scolaires (2x9 mois) pour leur permettre d'accéder directement à la septième année de l'enseignement fondamental au Mali, et à la sixième des enseignements de base cycle II au Niger et du post primaire au Burkina, après avoir réussi soit au Certificat de Fin d'Etudes du Premier Degré (CFEPD) pour le Niger, soit au Certificat d'Etudes Primaires (CEP) pour le Burkina.
- o l'Alphabétisation Active (AA) pour les Adultes, en l'occurrence les femmes de moins de 45 ans qui sont recrutées généralement parmi les membres des groupements expérimentant l'EPC;
- o les Centres de ressources communautaires : un concept en expérimentation avec l'ONG Eveil dans la région de Mopti depuis quatre ans. Elle vise à utiliser les capacités accumulées par les néo-alphabètes pour renforcer la professionnalisation des organisations paysannes de producteurs en particulier ; ces capacités sont acquises dans le cadre d'un projet antérieurement financé par la Fondation Strømme pendant une dizaine d'années sur l'alphabétisation, la citoyenneté et la gouvernance.¹ Cette expérience sera évaluée en vue de son arrêt ou de sa continuation selon les résultats acquis et les perspectives qui se dégagent en termes de demande d'appui des OP et de la capacité des modérateurs et animateurs dudit centre à répondre à ses demandes ainsi que la capacité d'autofinancement du centre.

 **la micro finance communautaire** : la Fondation Strømme est convaincue que la Micro finance peut être utilisée comme un outil très efficace de lutte contre la pauvreté. Elle permet aux populations de mobiliser leurs propres ressources, afin d'améliorer leurs conditions de vie et sortir de la pauvreté. La charité n'est nullement une solution durable d'affranchissement de la pauvreté. La FS se donne pour crédo que l'utilisation de la Micro finance comme échelle permet aux pauvres de s'en sortir. La Microfinance est principalement fondée sur la stratégie d'Épargner Pour le Changement (EPC). Le concept cible les femmes dans les villages qui s'associent volontairement en groupements pour faire de l'épargne, mais aussi pour être renforcées dans des domaines comme le

¹ : Expérience actuellement interrompue qui était seulement mise en œuvre au Mali avec l'ONG Eveil

développement des activités génératrices de revenus, la lutte contre le paludisme, l'hygiène, la scolarisation des enfants. Pour l'épargne, elles fixent des montants hebdomadaires selon leurs capacités de mobilisation de fonds. Les groupes EPC sont régis par un référentiel produit par la Fondation Strømme qui oriente les acteurs et les bénéficiaires sur les dispositions et les fonctionnements à observer. Ce référentiel sert également les principes de mise en place des groupements EPC. Ce concept est mis en œuvre en partenariat avec *Oxfam America*, *Freedom From Hunger* et d'autres partenaires au Mali à travers un consortium mise en place par ces partenaires ainsi qu'une unité technique de coordination ; la FS l'a introduit seule au Burkina Faso et au Niger.

✚ La stratégie de **concentration-synergie** est un mode opératoire d'intervention de la Fondation Strømme entre les deux axes du plan stratégique, mais aussi pour les partenaires de mise en œuvre des activités liées à ces deux secteurs dans des régions ou communes.

Toutefois, la mise en œuvre du plan stratégique s'est faite dans un contexte de crise socio économique et politique très difficile. Au plan économique et financier, on note la crise financière mondiale de 2008 (crise des *subprimes*), la crise « des traders » en 2011 et la crise de l'Euro. Au plan Politique, les trois pays d'intervention de la Fondation Strømme ont tous connu des turbulences sociales et politiques ; il s'agit du coup d'Etat en 2010 au Niger, de la crise sociale de 2011 au Burkina Faso et de la crise socio politique en cours au Mali qui a débuté depuis 2011. Tous ces événements ont eu des effets sur le plan stratégique, tant dans la mobilisation de fonds que dans la constance de sa mise en œuvre. L'instabilité et la réduction budgétaire chaque année a rendu assez difficile la mise en œuvre du plan tant par la Fondation Strømme que par les ONG partenaires de mise en œuvre.

La présente évaluation trouve donc sa justification dans le souci de la Fondation Strømme, (i) de connaître et d'apprécier les acquis, les forces, faiblesses et défis de la mise en œuvre du plan stratégique par rapport aux objectifs fixés et aux résultats attendus ; (ii) de mesurer les impacts réels (les changements positifs mesurables) du plan stratégique sur les conditions de vie des communautés bénéficiaires des actions du plan stratégique.

Il s'agit surtout pour la Fondation Strømme de disposer, sur la base d'une évaluation externe, de recommandations pertinentes pour de nouvelles orientations, tenant compte du contexte socio

économique et politique actuel pour l'élaboration de son prochain plan stratégique. Cette évaluation des programmes se focalise sur les activités opérationnelles menées au cours des cinq ans de mise en œuvre. Ainsi, il s'agit d'analyser le plan stratégique 2009-2013 pour apprécier et mesurer ce qui était prévu par rapport à ce qui a été réellement mis en œuvre, en détectant les forces et les faiblesses, mais aussi en repérant les facteurs de réussite et de blocage dans les trois pays. *in fine*, l'évaluation devra conduire à des recommandations pour les orientations du nouveau plan stratégique ; mais elles sont précédées d'une analyse sur :

- i) **la pertinence** des axes stratégiques par rapport au contexte de ces trois pays en matière d'éducation- situation et politiques éducatives- et de micro finance communautaire ;
- ii) **l'efficacité** en termes d'objectifs et d'indicateurs atteints, conformément à ce qui est prévu dans le plan stratégique ;
- iii) **l'efficience** en examinant le gain de temps et de coût financier pour ces stratégies, comparativement à d'autres expériences éducatives et de micro finance. L'efficience de ces deux axes est appréciée en termes d'économie d'échelle et de coûts d'opportunités qu'ils offrent ;
- iv) **la durabilité** au regard de la capacité des partenaires de mise en œuvre pour la mobilisation des ressources pour soutenir encore plus longtemps l'existence et le fonctionnement de ces axes, mais aussi en mesurant le niveau d'appropriation faite par les communautés, les partenaires stratégiques et les Etat des trois pays pour ce qui est de la SSA/P, de la SSA2, de l'Alphabétisation Active, de la micro finance communautaire – Epargner pour le changement-.
- v) **L'impact** en analysant les changements opérés quantitativement et qualitativement dans le secteur de l'éducation mais aussi en matière de stratégies économiques observées et générées dans les communautés et les collectivités qui expérimentent l'EPC;

1.2. Rappel des objectifs de l'évaluation

1.2.1. Objectifs généraux de l'évaluation

Les objectifs généraux de cette évaluation sont de :

- ✚ permettre de connaître et d’apprécier la mise en œuvre du plan stratégique 2009-2013 par rapport aux objectifs et indicateurs fixés, de même que les impacts recherchés sur les conditions de vie des communautés bénéficiaires ;
- ✚ identifier les forces et les faiblesses liées à la mise en œuvre du plan à cinq ans ;
- ✚ formuler des recommandations pour de nouvelles orientations pour le futur plan stratégique.
- ✚

1.2.2. Objectifs spécifiques de l’évaluation

Il s’agira de manière plus spécifique de :

1. Analyser l’effectivité du plan stratégique 2009-2013 à travers la mise en œuvre des différentes stratégies sectorielles et de la stratégie de concentration- synergie.
2. Analyser les dispositifs opérationnels et de pilotage utilisés dans la mise en œuvre du plan stratégique 2009-2013.
3. Analyser les outils de planification, de suivi, de rapportage et d’évaluation utilisés.
4. Analyser les résultats obtenus par rapport aux objectifs et indicateurs fixés de même que les impacts recherchés sur les conditions de vie des communautés bénéficiaires. Résultats obtenus certes à travers la mise en œuvre des différents programmes (SSA/P, Microfinance institutionnels et Microfinance Communautaire), les expérimentations des nouveaux concepts (SSA2, Alphabétisation Active, Centre de Ressources) et les projets spéciaux (projets de la culture /Mimeta, le programme de la radio, les projets de sécurité alimentaire, le projet de construction de salles de classe, et le programme d’échange professionnel de FK Norway).
5. Analyser la dynamique partenariale développée lors de la mise en œuvre du plan stratégique 2009-2013, sa gestion et les défis y relatifs.
6. Analyser la stratégie de mobilisation des fonds auprès des partenaires stratégiques pour le financement du plan stratégique 2009-2013.
7. Analyser les ressources humaines, matérielles et financières mises à la disposition de l’exécution du plan stratégique 2009-2013.
8. Analyser la performance des différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre du plan stratégique 2009-2013 (l’équipe du Bureau Régional de la Fondation Strømme, les ONG

partenaires, les partenaires stratégiques, les structures Etatiques, les personnes ressources/ Experts etc.).

9. Analyser des actions de renforcement des capacités des différents acteurs au cours de la mise en œuvre du plan stratégique 2009-2013.
10. Identifier et analyser les forces et faiblesses stratégiques, techniques, opérationnelles et financières ayant contribué ou freiné l'atteinte des résultats.
11. Identifier et analyser les opportunités, atouts et facteurs (exogènes et endogènes) positifs et négatifs ayant contribué ou entravé l'atteinte des résultats
12. Identifier et analyser les différents défis stratégiques, opérationnels, institutionnels, sociopolitiques, culturels et financiers rencontrés dans la mise en œuvre du plan stratégique 2009-2013.
13. Identifier et analyser les risques encourus pendant la mise en œuvre du plan stratégique 2009-2013 et leurs effets sur les résultats.
14. Documenter les meilleures pratiques et leçons apprises qui pourraient améliorer les performances technique et opérationnelle des différents acteurs, des dispositifs opération et de pilotage de la Fondation Strømme Afrique de l'Ouest dans l'avenir.
15. Formuler des recommandations pertinentes qui permettront la définition de nouvelles orientations stratégiques pour l'élaboration du futur plan stratégique de la Fondation Strømme Afrique et sa mise en œuvre.

1.3. Méthodologie de l'évaluation

1.3.1. La préparation de la mission : La rencontre de cadrage

Une rencontre de cadrage a été organisée entre la Fondation Strømme et le CERFODES dès la notification du marché en vue d'harmoniser les points de vue sur la compréhension de l'évaluation et de clarifier la méthodologie et les attentes du commanditaire. Cette rencontre a permis d'affiner l'organisation et le planning d'exécution de la mission et de s'accorder sur les aspects techniques, logistiques et financiers liés à la mission.

1.3.2. La revue documentaire

La revue documentaire a essentiellement porté sur les documents mis à notre disposition par la Fondation Strømme et par ses différents partenaires dans les trois pays. Le plan stratégique 2009-2013 était le document central de cette revue. L'exploitation des différents documents a permis d'appréhender les processus de mise en œuvre, les stratégies d'interventions et de mobilisation des ressources, les difficultés et les défis observés au cours de l'exécution de ce plan à cinq ans, les résultats engrangés, etc. La revue documentaire permet ainsi d'analyser l'effectivité du plan stratégique de la Fondation Strømme.

1.3.3. La collecte des données qualitatives

Les données ont été collectées à travers des entretiens approfondis auprès de l'équipe du Bureau Régional, des points focaux de chaque pays, des ONG partenaires de mise en œuvre, des partenaires stratégiques, des acteurs de terrain, des personnes ressources/ Experts, et des bénéficiaires des axes stratégiques du Plan à cinq ans.

Les entretiens individuels approfondis ont été réalisés à plusieurs niveaux et la liste exhaustive des personnes rencontrées ainsi que leurs coordonnées se trouvent en annexe du rapport. Tous les entretiens ont été conduits à l'aide de guides conçus spécifiquement pour les différentes catégories d'interlocuteurs ciblés pour cette évaluation. La durée moyenne des entretiens individuels et collectifs était de 75 à 90 minutes. Pour rester fidèles aux déclarations de nos différents interlocuteurs, les prises de notes étaient couplées aux enregistrements des entretiens, après un consentement de l'enquêté. Les données ont été collectées à trois niveaux qui sont :

Régional : les entretiens individuels approfondis ont été conduits auprès des responsables et personnes ressources du Bureau Régional Afrique de l'Ouest de la Fondation Strømme. L'objectif était de recueillir des informations sur les programmes et projets inscrits dans le plan stratégique 2009-2013, le partenariat, la mobilisation des financements pour les opérations du plan stratégique, les dispositifs opérationnels et de pilotage de sa mise en œuvre, etc. Les personnes rencontrées sont le Directeur Régional, la Chargée des programmes sénior, le Coordonnateur Burkina-Niger, le Responsable des affaires administratives et financières, les coordonnateurs Education et Microfinance, le chargé de communication et le responsable

duSuivi-Evaluation. Par ailleurs, le débriefing tenu avec le personnel de la FS à la fin de la mission à Bamako a conduit à des échanges complémentaires riches ainsi qu'à la sollicitation de certains documents nécessaires à l'approfondissement de l'analyse.

Pays.Dans les trois pays, les entretiens ont été réalisés avec i) les points focaux –du ministère, du cabinet et du terrain, tous exerçant au ministère de l'Education-, ii) les responsables des ONG de mise en œuvre- Présidents des Conseils d'Administration et Directeurs exécutifs- ; iii) les partenaires stratégiques pour leurs appuis techniques et/ou financiers.

Pour des contraintes de temps, les ateliers de diagnostic SWOT« Strengths – Weaknesses – Opportunities –Threats », désigné en français sous l'acronyme SEPO « Succès –Echecs – Potentialités –Opportunité » n'ont pas été réalisés, contrairement à ce qui est mentionné dans notre offre technique. Cependant, lors des entretiens, nos interlocuteurs étaient systématiquement invités à nous donner ces quatre dimensions (forces/faiblesses, opportunités et menaces) sur la mise en œuvre du Plan Stratégique.

Sur le terrain.Dans les trois pays, la collecte des données s'est faite dans les zones d'intervention des ONG partenaires de la Fondation Strømme. Il s'agit des chefs-lieux de Régions, des communes, des villages et quartiers. Ainsi, les acteurs de mise en œuvre et les bénéficiaires des axes stratégiques ont été enquêtés. Les acteurs enquêtés sont les coordonnateurs SSA/P et EPC, les superviseurs –EPC et SSA/P et AA- les animateurs SSA/P, EPC et AA. Quant aux bénéficiaires, ce sont les élèves des centres SSA/P et SSA2, les femmes des groupements EPC, les auditrices de l'AA, les comités de gestion des centres SSA et AA.

1.3.4. Les outils de collecte des données et cibles

Il s'agit des guides d'entretiens structurés repartis comme suit :

- Un guide d'entretien approfondi adressé aux personnes ressources de la Fondation Strømme Afrique de l'Ouest et aux représentants pays ;
- Un guide d'entretien approfondi adressé aux responsables ONG partenaires et partenaires stratégiques impliqués dans la mise en œuvre du plan stratégique;

- Un guide d'entretien approfondi adressé aux personnes ressources des ministères de l'éducation nationale et de l'alphabétisation et des ministères des finances des trois pays concernés ;
- Un guide d'entretien pour les superviseurs, les encadreurs pédagogiques ;
- Un guide d'entretien pour les animateurs et les directeurs des écoles d'accueil ;
- l'outil d'analyse SWOT.

II. EFFECTIVITE DU PLAN STRATGIQUE : ETATS DES LIEUX

Dans la mise en œuvre du plan à 5 ans, le Secteur Education travaille sur deux concepts principaux à savoir la Stratégie de Scolarisation Accélérée et l'Alphabétisation Active. En plus de ces deux concepts il y a aussi une expérimentation du niveau 2 de la Stratégie de Scolarisation Accélérée appelée SSA2 et d'un nouveau concept qu'est le Centre de Ressources communautaire.

Ainsi, les deux concepts principaux s'inscrivent dans les deux domaines de l'éducation à savoir l'éducation formelle et non formelle.

Pour la Stratégie de Scolarisation Accélérée/SSAP, ce concept n'opère pas à l'intérieur de l'éducation Formelle mais repose sur elle. C'est un concept qui agit en faveur non seulement de l'accès à l'éducation primaire pour tous mais aussi de l'amélioration de la qualité de l'éducation. Il existe également la SSA2 qui est en expérimentation dans les trois pays depuis 2009 au Niger puis depuis 2011 pour le Burkina Faso et le Mali.

L'Alphabétisation Active concerne l'éducation non formelle. L'Alphabétisation Active est un concept innovant qui s'inspire de la méthode de la SSA, mais qui s'applique aux adultes et principalement aux femmes des groupes EPC. D'une part, elle va concourir à la réduction du taux d'analphabétisme, et d'autre part à la capacitation des néo alphabètes en leur donnant des compétences et connaissances directement utilisables dans leur vie quotidienne.

Un autre concept de renforcement des capacités des communautés au niveau de l'éducation non formelle est le concept de centre de ressources mise en œuvre dans la Région de Mopti. Ce concept vise une opérationnalisation des produits de l'alphabétisation en les rendant moteur du développement local. Cependant, nous ne pouvons l'évaluer en raison de son interruption due à la situation sécuritaire dans cette région qui est à la lisière des zones occupées par des groupes rebelles depuis une année.

2.1. Stratégie de scolarisation accélérée/passerelle (SSA/P)

La SSA/P, initiative de la Fondation Strømme, est un programme d'apprentissage intensif à l'intention des enfants âgés de 8/9 à 12 ans², non scolarisés ou déscolarisés précoces et vise à transférer les enfants en classe de 4^{ème} année de l'école classique –formelle- après neuf (9) mois d'apprentissage. La Philosophie de la SSAP est de donner une seconde chance scolaire à des enfants, généralement issus de familles vulnérables ou pauvres. La mission est de rattraper, sinon de réduire le retard scolaire que ces enfants non scolarisés ou déscolarisés précoces ont connu. La SSAP n'est cependant pas une stratégie de courte échelle pour des enfants encore concernés par la tranche d'âge autorisée pour une première inscription et qui est de 6-8 ans pour le Burkina et le Niger et 6-7 ans pour le Mali.

- L'objectif de la SSA/P est de contribuer à l'augmentation du taux brut de scolarisation en Afrique de l'ouest. De manière spécifique, elle vise à insérer dans le système scolaire formel, les enfants de 8-12 ans qui n'ont jamais été à l'école, ou qui ont été déscolarisés précocement. En cela, l'inclusion des enfants des centres SSA/P et SSA2 dans les statistiques scolaires contribue à l'accroissement du taux brut de scolarisation et ceci mérite d'être pris en compte dans les statistiques scolaires du formel, au regard de la croissance importante du nombre d'enfants bénéficiant de ces deux concepts éducatifs
- Elle utilise l'approche pédagogique en vigueur dans le pays de mise en œuvre.
- Le programme d'enseignement de la SSA/Passerelle est un condensé de ceux de la 1ère à la 3ème année de l'enseignement primaire. La démarche de la SSAP consiste en un apprentissage accéléré comprenant deux (02) mois de langue nationale pour permettre aux apprenants de savoir lire, écrire et calculer 3 à 4 lettres ou chiffres par séance et sept (7) mois de français fondamental.
- La langue nationale est utilisée comme medium d'enseignement dans les deux premiers mois pour faciliter l'apprentissage du français. Il prend ainsi en compte les matières suivantes :

² Il faut préciser que pour le Niger et le Burkina Faso ce sont les tranches d'âge de 9-12 ans qui sont concernés car jusqu'à 8 ans la loi scolaire autorise les enfants de ces deux pays à accéder à la première année des enseignements de base formel.

- ⇒ **Français**: lecture, écriture, orthographe, conjugaison, grammaire, vocabulaire, expression écrite, expression orale ;
- ⇒ **Mathématiques** : arithmétique, système métrique (mesure), logique et raisonnement, géométrie ; L'enseignement du calcul se fait en couplage : addition-soustraction et multiplication-division.
- ⇒ **Compétences de vie courante**: histoire, géographie, exercice d'observation, morale et éducation civique. Les compétences de vie courante (CVC) sont enseignées concomitamment en langue nationale et en français.

Cet apprentissage accéléré se fait donc en privilégiant la lecture, l'écriture et le calcul. Pour certaines personnes ressources de l'initiative, la pédagogie fondée sur la lecture et l'écriture sont des modes opératoires qui mettent en avant l'essentiel nécessaire pour l'instruction de l'enfant. La centration des enseignements sur des connaissances instrumentales que sont l'écriture et la lecture sert donc de principe directeur à l'initiative.

Le volume horaire hebdomadaire est de 34 heures réparties dans un emploi du temps de 6 jours de travail, contrairement au volume horaire de 26h30 généralement exigées pour les pédagogies classiques. Des volumes horaires hebdomadaires qui d'ailleurs ne sont jamais remplies entièrement.

Pour une harmonisation de la méthode au niveau des trois pays, il existe des critères de mise en œuvre de la SSA/P qui sont déclinés dans un référentiel commun élaboré à cet effet. C'est dire que ces stratégies éducatives fonctionnent avec des orientations et des principes inscrits dans un cadre commun qui sert à tous les pays et à tous les partenaires de mise en œuvre. Cela permet de voir que les mêmes dispositifs organisationnels et de suivi ainsi que le fonctionnement de ces centres répondent aux mêmes principes en termes de nombre d'enfants n'excédant pas trente élèves, de centres à proximité- voire à l'intérieur des cours- des écoles classiques, d'initiation à l'apprentissage basé sur la langue du contexte où sont recrutés les enfants, et surtout d'un suivi constant et respecté par les acteurs allant des animateurs aux coordonnateurs en passant par les superviseurs ainsi que les inspecteurs et les conseillers d'encadrement de l'enseignement de base formel.

2.2. Analyse des performances de la SSA/P

Bien que la SSA/P soit une innovation pédagogique, elle présente des performances qui sont à analyser. Ainsi l'analyse porte sur les résultats constatés sur la période de mise en œuvre du plan stratégique 2009-2013. Mais les informations de l'exécution 2013 n'étant pas disponibles, l'analyse se focalisera sur les données de 2009-2012 de la SSA/P.

Sur la période 2009-2012, on dénombre 65 680 enfants (dont 50,16% de filles) inscrits dans 2 415 centres répartis dans les trois (3) pays de mise en œuvre. Ainsi, on dénombre un effectif de 45 676 apprenants au Mali ; 12 020 apprenants au Burkina Faso et 7 984 apprenants au Niger.

Il faut noter que l'équité de genre dans l'accès, bien que respectée dans l'ensemble (50 % de filles), ne l'est pourtant pas respectée au Niger et au Burkina Faso. Les filles représentent 48,19% des inscrits au Burkina Faso et 47,8% au Niger sur la période 2009-2012.

Tableau 1 : Situation des apprenants admis et transférés de la SSAP sur la période 2009-2012

Période 2009/2012										
Pays	Centres	Apprenants inscrits			Apprenants admis			Apprenants transférés		
		Garçons	Filles	Total	Garçons	Filles	Total	Garçons	Filles	Total
Mali	1 670	22 335	23 341	45 676	19 764	20 739	40 503	18 506	19 216	37 722
Burkina Faso	458	6 227	5 793	12 020	4 876	4 679	9 555	3 753	3 489	7 242
Niger	287	4 167	3 817	7 984	3 571	3 261	6 832	3 259	3 093	6 352
Total 09/12	2 415	32 729	32 951	65 680	28 211	28 679	56 890	25 518	25 798	51 316

Source : Fondation Strømme Afrique de l'Ouest

Parmi ces apprenants 56 890 (dont 50,4% de filles) ont été admis au test de fin de campagne et 51 316 apprenants ont été effectivement transférés dans les écoles classiques (37 722 au Mali ; 7 242 au Burkina Faso et 6 352 au Niger) soit un taux de transferts moyen de 90,2%. Cette moyenne cache des disparités de genre, mais surtout entre pays. En effet, les plus forts taux de transfert des apprenants sont observés au Niger et au Mali avec respectivement 93,2% et 93,3%. Le taux le plus faible est enregistré au Burkina avec 76%.

Pour ce qui est des disparités de genre (entre filles et garçons) en matière de transfert des apprenants, elles sont moins marquées dans les trois pays. Les écarts sont en faveur des garçons

de : 1 point pourcentage au Mali et de 2 points au Burkina, contrairement au Niger où l'écart est 4 points pourcentage mais en faveur des filles.

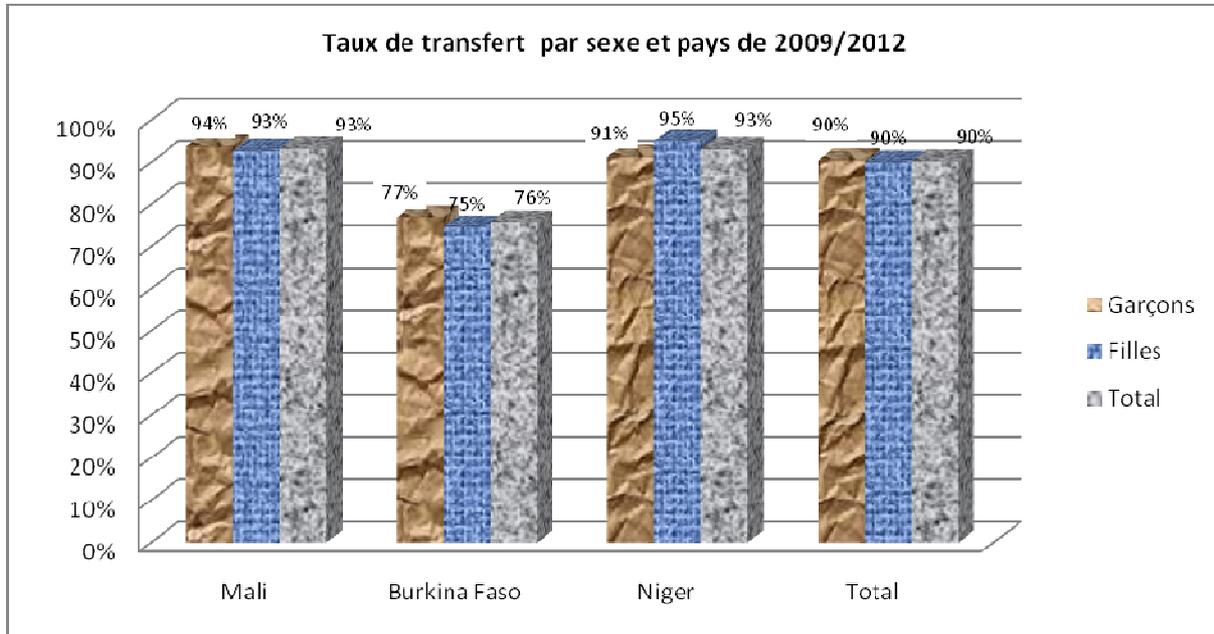


Figure 1: Taux de transfert par sexe et par pays 2009/2012

Au cours de la mise en œuvre de la SSA/P, des déperditions des apprenants ont été observées dans les pays. L'examen des données du tableau sur les taux d'abandon, montre que 13% des apprenants ont abandonné les centres pour diverses raisons sur la période 2009-2012. Mais le degré du niveau des abandons varie d'un pays à l'autre. En effet, les plus forts taux d'abandon sont observés au Burkina Faso avec 21% d'abandon et au Niger (14 %) ;

Tableau 2 : Taux d'abandon sur la période 2009 à 2012

Pays	Période 2009/2012		
	Garçons	Filles	Total
Mali	12%	11%	11%
Burkina Faso	22%	19%	21%
Niger	14%	15%	14%
Total	14%	13%	13%

Pour ce qui est des abandons par sexe dans les centres SSAP, on observe qu'ils sont plus élevés chez les garçons au Burkina et au Mali avec respectivement un écart de 3 points pourcentage et d'un point pourcentage. Au Niger, ce sont les filles qui abandonnent plus que les garçons avec un écart d'un point.

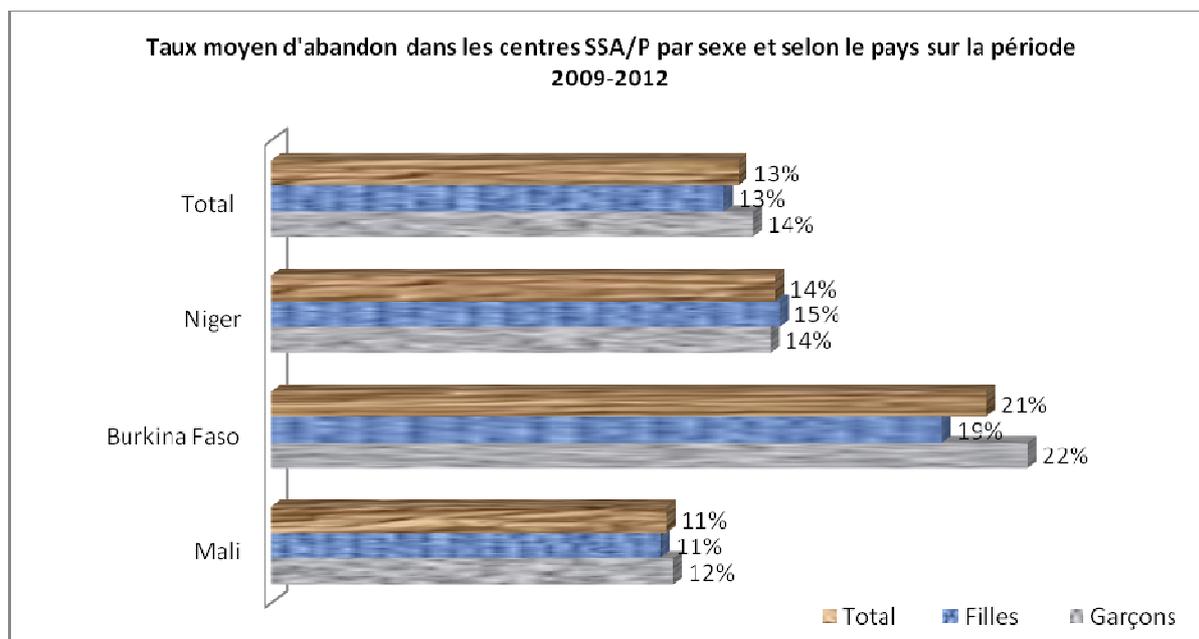


Figure 2: Niveau d'abandon dans les centres SSA/P par sexe et par pays 2009-2012

2.3. Alphabétisation active

L'Alphabétisation Active (AA) est une formule innovante d'alphabétisation des jeunes adultes femmes (femmes des groupements de micro finance communautaire) dont les acquis sont immédiatement réinvestis dans la vie courante. Elle s'appuie sur les thématiques liées à la décentralisation, la citoyenneté, la gouvernance locale, la santé humaine et animale, l'hygiène et l'assainissement et la gestion. Elle a deux médiums d'enseignement à savoir : la langue locale et le français. Les cours sont dispensés sur cinq jours et trois heures par jour. Généralement les femmes définissent avec les ONG de mise en œuvre les heures d'apprentissage et cela en fonction de leur moindre occupation en ces moments de la journée. Il ressort que le temps idéal pour la plupart des centres A.A est de 13h30 à 17h30 permettant ainsi aux femmes de s'occuper de leurs activités dans la matinée et dans la soirée. Toutefois certains défis liés aux occupations

des femmes font que de nombreuses auditrices arrivent en retard, voire s'absentent. Ce qui affecte la bonne progression d'ensemble des auditrices des centres AA.

Toutes les femmes de ces centres AA sont pourtant motivées surtout que la seconde année est réservée à l'apprentissage du français. Pour elles, l'apprentissage du français en plus de leur langue présente un double atout inestimable. En effet, le fait qu'elles pourront communiquer et s'informer en français avec d'autres, leur permet une ouverture au monde extérieur que leur communauté ; mais d'autre part avec l'apprentissage dans leur langue, elles sont d'une grande utilité pour le développement en ce sens qu'elles apprennent des choses utiles à elles, à leurs familles et à leur communauté.

L'Alphabétisation Active a subi une évaluation externe en 2011 qui a engendré un changement notoire sur son programme, tel que le changement de la durée de l'apprentissage de cinq (5) mois à dix (10) mois sur deux (2) ans (campagne) au lieu d'une campagne. Elle est mise en œuvre maintenant sur deux campagnes de cinq (5) mois chacune au lieu d'une campagne de six (6) mois. Cette innovation a aussi connu une évolution par la relecture des syllabaires et outils de formation lors de la formation des nouveaux animateurs en Décembre 2011.

Le programme d'Alphabétisation Active vise à contribuer à l'augmentation du taux d'alphabétisation, comme pour encourager les personnes nouvellement alphabétisées à réinvestir leurs qualifications dans leurs activités quotidiennes afin d'améliorer leur situation sociale.

De manière spécifique, il s'agit de :

- Renforcer les compétences des adultes femmes notamment pour une amélioration de leurs conditions de vie ;
- Rendre les femmes « moteur » du développement local (bonne compréhension du processus de décentralisation, capacité de contrôle des actions et gestion des autorités locales, capacité de suivi de l'éducation des enfants, participation aux prises de décisions au niveau local ou leadership féminin) ;
- Etre en relation et en harmonie avec son environnement ;

Ce programme est en expérimentation au Mali dans les zones Kolokani, Kayes, Sikasso et Ouessébougou, par les ONG CAEB, FANDEEMA, ACEF et GRAADECOR.

Tableau 3 : Situation des apprenants en alphabétisation active au Mali

Auditeurs	2010	2011	2012	Total
Hommes	193	0	0	193
Femmes	432	500	608	1540
Total	625	500	608	1 733

Le programme d'Alphabétisation Active n'a touché que 1733 apprenants dont 1540 femmes, soit 89% de femmes.

Ce programme produit des effets sur le quotidien des populations bénéficiaires. En effet :

i) l'utilisation des connaissances du programme de l'Alphabétisation Active sert au renforcement des activités des groupes EPC, dont les auditrices sont membres. Les auditrices arrivent à citer et à écrire les 7 jours de la semaine. Ce qui leur permet de connaître les jours de paiements des cotisations et de transcrire dans leur cahier le nombre de fois dans le mois qu'elles ont cotisé. Certaines arrivent tant bien que mal à faire les comptes rendus et à écrire les procès verbaux des réunions. La phase de français intervient pour approfondir tous ces aspects ;

(ii) des changements dans la vie quotidienne (économique sociale) des auditrices. Les femmes utilisent et composent les numéros de téléphone, font les quatre (4) opérations avec la machine à calculer, contrôlent les moyennes obtenues par les enfants dans les centres à passerelle ;

(iii) des changements au sein de la communauté des auditrices par la reconnaissance du pouvoir local ; la préoccupation de l'acquisition de l'acte de naissance du nouveau né et l'exigence sur soi d'avoir une carte d'identité nationale, etc. ;

(iv) Les impacts des connaissances du programme Alpha Active sur l'éducation des enfants (en particulier des filles) des auditrices (Prise de conscience par les auditrices de l'importance de la scolarisation des filles (scolarisation de toutes les filles en âge d'aller à l'école ou déscolarisées, allègement des tâches ménagères sur la fille scolarisée, s'assurent de la régularité des enfants de la SSA/P aux cours et apportent un appui aux comités de gestion de la SSA/P même au moment du transfert des enfants vers les écoles publiques).

v) Sur le plan politique, les femmes commencent à se demander pourquoi elles ne sont pas nombreuses dans les instances de décision des partis politiques et pourquoi, elles n'ont généralement pas un meilleur positionnement sur les listes de candidature. Elles tentent de trouver des réponses, mais en définitive, elles pensent que seule la formation peut les aider à solutionner ces problèmes.

2.4. Micro finance

Deux types de programme ont été développés : (i) la micro finance institutionnelle et (ii) la micro finance communautaire (Epargner Pour le Changement (EPC)). Mais l'accent a été mis plus sur l'EPC sur la période 2009-2012.

- **Le Programme Epargner Pour le Changement (EPC)**



Image/Dessin 1 : Disposition des femmes lors des séances EPC

Le programme EPC est un programme initié par Oxfam America. Il est basé sur la mobilisation de l'épargne et sur les initiatives économiques des femmes. Il est mis en œuvre au Mali par un consortium de quatre (4) partenaires : Oxfam America, FreedomFromHunger, Plan Mali et la Fondation Strømme. La coordination et la supervision sont assurées par une Unité Technique mise en place par le consortium.

La Fondation Strømme finance en plus du programme commun des projets dans (i) la région de Tombouctou au Mali ; (ii) les régions du Nord et du Centre au Burkina Faso et (iii) les régions de Dosso et Tillabéry au Niger.

Ce programme a enregistré l'adhésion de 130 813 nouveaux membres sur la période 2009-2012 dont 87 779 au Mali, 22 903 au Burkina Faso et 20 131 femmes au Niger. Ces nouveaux membres sont répartis dans 6 072 groupes. Il faut noter qu'en 2012, le programme a touché 255 218 femmes membres réparties dans 11 694 groupes dans les trois pays partenaires dont 81% au Mali, 11% au Burkina Faso et 8% au Niger. Ces résultats sont promoteurs et montrent tout l'intérêt pour les femmes issues de communautés généralement pauvres et vulnérables.

Tableau 4: Situation des groupes EPC par année

Pays	Cumul des membres des groupes EPC par année						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Mali	29026	71943	118629	159981	172125	204716	206408
Burkina Faso		3272	5776	9057	15749	22141	28679
Niger					6863	13284	20131
Total	29026	75215	124405	169038	194737	240141	255218

Source : Rapports 2009,2010 et 2011 de la Fondation Stromme

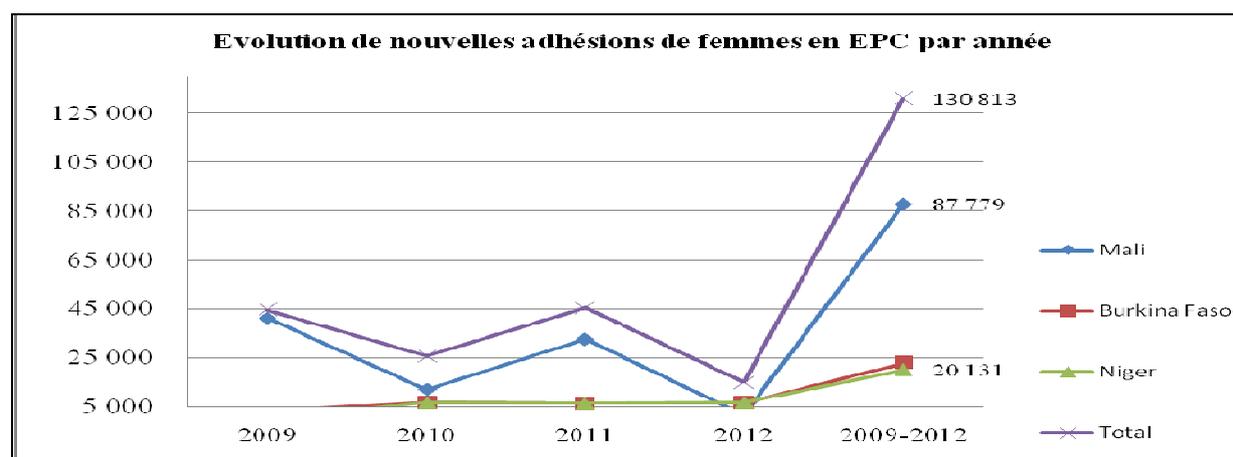


Figure 3 : Nouvelles adhésions de femmes à l'EPC par pays durant la période 2009-2012

La mise en œuvre du programme EPC a permis aux femmes de mobiliser des ressources financières importantes. En effet, les fonds mobilisés par les groupements de femmes EPC sont estimés à 8,233 milliards de FCFA sur la période de mise en œuvre du plan. Ces fonds permettent aux femmes l'accès aux crédits, qu'elles utilisent pour financer des activités génératrices de revenu. Elles interviennent dans divers domaines d'activités (commerce, embouche, teinture, etc.) en vue d'améliorer leur pouvoir économique.

Ces revenus sont utilisés par les femmes pour assurer les dépenses d'éducation des enfants, de santé, alimentaire du ménage et à leur participation à la prise en charge de certaines dépenses sociales (mariage, baptême, etc.).

Tableau 5: situation Fonds mobilisés par les Femmes EPC (en millier de FCFA)

Pays	Fonds des groupes en FCFA							Total 2009-2012
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
Mali	122 532	375 249	706 894	1 189 729	1 276 408	1 784 359	2 985 671	7 236 166
Burkina Faso		5 467	25 701	43 947	95 316	245 083	299 742	684 088
Niger					50 451	110 270	152 389	313 110
Total	122 532	380 716	732 595	1 233 676	1 422 175	2 139 712	3 437 801	8 233 364

Source : Rapports 2009,2010 et 2011 de la Fondation Strømme

Sur l'ensemble des trois pays, on observe une très bonne mobilisation de fonds au niveau des groupements. En effet avec plus de huit milliards deux cent trente trois mille francs CFA d'épargne sur les trois pays au cours de la mise en œuvre du Plan, montre la performance de cette stratégie. Elle a également servi pour plus de la moitié de la somme à l'allocation de prêts aux femmes de ces groupements de plus de quatre milliards neuf cent quatre vingt trois millions de francs CFA. Ces prêts octroyés aux femmes qui sont à des taux d'intérêts variables de 2,5% à 10% et remboursables sur une période n'excédant pas trois mois ont permis à des femmes de faire face à des dépenses urgentes mais aussi à d'autres d'engager des activités génératrices de revenus tels l'élevage, la production de savon, la production céréalière, le petit commerce de fruits et légumes etc.

Tableau 6:Fonds mobilisés en prêt par les groupements de Femmes EPC (en millier de FCFA)

Pays	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Total 2009-2012
Mali	98 744	290 758	578 017	956 484	873 179	1 175 787	1 334 107	4 339 558
Burkina Faso		4 676	19 648	30 923	67 100	187 798	135 637	421 457
Niger					34 027	74 203	114 517	222 747
Total	98 744	295 434	597 664	987 407	974 305	1 437 788	1 584 261	4 983 762

Source : Rapports 2009,2010 et 2011 de la Fondation Strømme

Il est vrai qu'avec une telle mobilisation il est de plus en plus important que les femmes soient soutenues pour développer des activités qui vont au delà de la lutte contre la pauvreté mais qui crée de la richesse. Cela demande à développer ou à faciliter les relations entre les groupements EPC avec des institutions de Microfinance crédibles ou avec des banques qui investissent dans le secteur du développement.

Il est aussi apparu au cours de cette évaluation la nécessité d'organiser les femmes en filière de production en tenant compte des potentialités naturelles et économiques des zones. Ces filières de production devront s'organiser avec les femmes depuis la phase de production jusqu'à la commercialisation.

Enfin les femmes membres des groupements EPC sont de plus en plus des forces dans le processus décisionnel et de leadership dans leurs villages et communes. Elles constituent ainsi dans la dynamique de la décentralisation des moteurs avec lesquelles les collectivités sont appelées à travailler pour garantir la réussite du développement à la base.

Tableau 7: Situation des EPC par partenaire selon les trois pays en 2012

Partners	Groupes	Membres	Fonds en FCFA	Prêts en cours en FCFA
CaebKniBba	2 722	57 648	1 258 534 100	299 545 630
Caeb Bougouni	1 250	26 853	103 406 885	88 943 000
Tonus Kati	2 056	41 495	455 476 490	373 585 000
J&D	1 368	30 862	330 435 700	273 483 250
S-Sahel	1 067	25 617	669 849 140	153 405 550
Tonus kita	1 142	23 933	167 968 210	145 144 900
AMSS	-	-	-	-
Total Mali	9 605	206 408	2 985 670 525	1 334 107 330
ANTBA	733	14 989	158 472 390	60 750 150
AFDR	517	12 699	141 038 100	74 886 725
FDC	38	991	231 350	-
Total BF	1 288	28 679	299 741 840	135 636 875
VIE	368	9 195	40 659 855	26 388 580
RAEDD	433	10 936	111 728 763	88 128 648
Total Niger	801	20 131	152 388 618	114 517 228
Total Région Afrique de l'Ouest	11 694	255 218	3 437 800 983	1 584 261 433

2.5. La concentration –Synergie

La synergie concentration est une approche d'intervention de la Fondation Strømme. Ces deux concepts liés se définissent pour :

laConcentration comme étant le regroupement des projets/programmes (AA, SSA, EPC, et autres) financés par un ou plusieurs partenaires dans un espace géographique déterminé (village, commune, cercle et région) et dans le temps en vue d'atteindre les objectifs pour une bonne visibilité des effets et impacts.

La Synergie est la complémentarité d'action dans la mise en œuvre des projets/programmes en faveur des cibles pour plus d'effets et d'impacts durables. Cette stratégie d'intervention de concentration synergie se spécifie d'abord entre les différents programmes de la Fondation Strømme SSA, EPC & AA, puis EPC & les IMF, puis entre des différents programmes de la Fondation Strømme et d'autres programmes financés par d'autres partenaires stratégiques de l'ONG. Il est ressorti qu'il y a concentration et synergie d'actions lorsque :

- la SSA, EPC et AA sont mis en œuvre dans une même communauté ;
- la cible est sensibilisée et informée par rapport aux avantages de chaque programme ;
- la cible est informée et impliquée dans la stratégie ;
- un cadre de concertation/d'échanges/collaboration existe entre les programmes
- les actions sont planifiées par l'ensemble des partenaires.

La concentration-synergie concerne aussi bien la Fondation Strømme que les ONG de mise en œuvre.

1- Au niveau de la Fondation Strømme

- ✓ Mise en œuvre des trois (3) programmes SSA, EPC & AA par une même ONG-partenaire dans une même communauté/village (selon les compétences d'opérationnalisation de l'ONG-partenaire)
- ✓ Mise en œuvre des trois (3) programmes SSA, EPC & AA par deux ou plusieurs ONG-partenaires dans une même communauté/village où une complémentarité d'action entre les partenaires qui a fait l'objet des cadres de concentration des partenaires dans les différentes régions du Mali (voir les tableaux de concentration synergie des partenaires par région). Chaque partenaire décide librement sur la base de la situation géographique

de ses interventions sur le terrain avec quel autre partenaire, il peut se concentrer et faire la synergie. Le tableau suivant fait un état de la concentration Synergie des programmes phares de la Fondation Strømme en 2012.

Tableau 8: Concentration-Synergie SSAP, AA et EPC en 2012

Pays	Villages SSA/P uniquement	Villages SSA/P +EPC	Villages SSA/P+EP C+AA	Total Auditeurs Inscrits	Auditeurs dont les mères sont membres de groupes EPC
Mali	339	158	4	6588	1454
Burkina	60	18	0	1085	168
Niger	30	11	0	863	183
Total	429	187	4	8536	1805

Source Fondation Strømme

2- Au niveau des ONG partenaires

Considérés comme les acteurs de mise en œuvre de la stratégie de concentration/synergie, ils ont un rôle déterminant qui consiste à.

- ✓ Créer un cadre de travail basé sur la synergie entre des agents des différents programmes animateurs, superviseurs et coordonnateurs. Cadre dans lequel des agents ont connaissance des programmes SSA, EPC et AA et sont impliqués dans leur mise en œuvre de la stratégie de concentration synergie
- ✓ Faire la synergie entre les différents groupes cibles (les femmes et les enfants)
- ✓ Concernant les zones d'intervention des différents partenaires, les ONG sont surtout appelés à ne pas se disperser.

Les avantages de la concentration/synergie :

Cette stratégie d'intervention présente de nombreux avantages à la FS qu'à ses partenaires d'être productifs et d'obtenir des résultats plus durables pour les bénéficiaires. Elle permet :

- à l'organisme financier et ses partenaires d'être plus efficaces et plus efficaces ;
- d'éviter d'éparpiller les efforts et les actions ;
- d'atteindre les résultats rapidement ;
- une bonne visibilité des efforts et impacts des projets/programmes ;
- une participation accrue des groupes cibles ;

- le changement de mentalité et de comportement ;
- de faciliter la mise en œuvre d'autres programmes/projets.

Pour la planification et la mesure des résultats obtenus, il existe pour la Fondation Strømme, deux outils pour chacune des activités (SSA, EPC et AA) qui sont:

- i) Les cadres de rendements : le cadre de rendement est un outil de planification qui est élaboré pour faciliter la concentration et la synergie entre les programmes de la Fondation Strømme. Il est constitué de quatre (4) composantes : les résultats attendus, les hypothèses, les indicateurs objectivement vérifiables et les sources d'informations.
- ii) les cadres de mesure de rendements est un outil de huit (08) composantes : les objectifs et résultats ; les questions de performance ; les indicateurs/ données à collecter ; les sources d'information ; les méthodes de collecte de données ; les informations de référence ; le calendrier de collecte des données ; les responsabilités.

Au cours de cette évaluation ces outils de planification et de mesure n'ont pas été disponibles. Ils sont pourtant indispensables à la mesure de leur efficacité et surtout de leurs impacts dans les rendements obtenus par la Fondation Strømme. Si la démarche reste pertinente il est évident que la réflexion et l'engagement des partenaires stratégiques et des partenaires de mise en œuvre doivent être en accord avec cette stratégie d'intervention de la Fondation Strømme. C'est un chemin nécessaire qui permet d'éviter le saupoudrage pour espérer atteindre des résultats probants et durables.

En outre, il est important de noter que la stratégie de concentration synergie n'a pas été effective pendant la période du Plan à 5 ans, car les ressources n'ont pas suivi les ambitions. Les partenaires comme ceux du Burkina ont même attiré l'attention de la Fondation Strømme, à travers un courrier signé par l'ensemble des partenaires, sur la non effectivité de cette stratégie au Burkina. On constate que certains concepts de la FS, comme la concentration/synergie ont évolué en solitaire dans leur zone, avec des applications uniquement au Mali. La principale raison à cela est que le budget ne permet pas d'implémenter tous les concepts au niveau de chaque partenaire ni même de créer une complémentarité de partenaires dans la même zone.

2.6. Analyse du financement du plan

2.6.1. Des ressources allouées sur la période 2009-2011

La programmation des ressources allouées au sous-secteur de l'Education sur la période, s'est fondée sur les engagements de la Fondation Strømme, de ces partenaires stratégiques à financer les activités du programme. Il faut souligner l'engagement des Etats des trois pays partenaires (Mali, Burkina Faso et le Niger) d'accompagner le processus de mise en œuvre de la SSA/P à partir de l'année 2011, mais les montants pris en charge par ces Etats et le financement de certains partenaires stratégiques qui ne transitent pas par la Fondation Strømme ne sont pas comptabilisés dans les ressources faisant l'objet d'analyse.

Le montant total des ressources mobilisées pour l'exécution du programme durant la période 2009-2011 est de 5,228 milliards de FCFA.

Tableau 9: Ressources mobilisées (en milliers de FCFA) sur la période 2009-2011

Sources	2009	2010	2011	Total 2009 - 2011	%
Fondation Strømme	1 242 408	1 413 746	1 579 530	4 235 684	81,03%
SF transferts indirects	99 117	74 795	33 263	207 175	3,96%
Coopération Suisse		41 464	87 886	129 350	2,47%
Erikshjalpen		54 377	106 228	160 605	3,07%
UNICEF		13 676	32 246	45 922	0,88%
Autres revenus/recettes extraordinaires		7 227	1 352	8 579	0,16%
Ventes objets divers			180	180	0,00%
Autres dons			377	377	0,01%
Solde d'ouverture	268464	133 178	38 003	439 645	8,41%
Total	1 609 989	1 738 462	1 879 067	5 227 518	100%

Source : Rapports 2009,2010 et 2011 de la Fondation Strømme

- Les ressources mobilisées par la Fondation Strømme (y compris les transferts indirects et les soldes d'ouverture) représentent plus de 93% des ressources totales sur la période soit un montant de 4,882 milliards de FCFA ;
- Il faut relever que sur la base des conventions signées avec certains partenaires stratégiques (Coopération Suisse, Erikshjalpen, UNICEF) de la Fondation Strømme, des ressources d'un montant de 335,877 millions de FCFA ont été mobilisées (soit 6,43%);

- Des recettes de la vente des objets divers et recettes extraordinaires, des dons pour un montant de 9,136 millions de FCFA soit 0,17% des fonds.

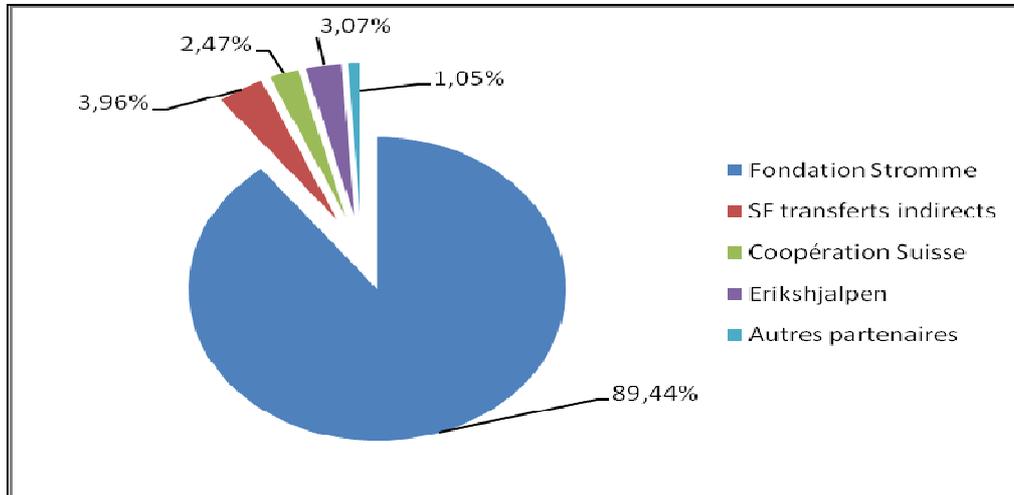


Figure 4: Répartition des financements sur la période 2009-2011 par source.

L'analyse de la structure des dépenses de la Fondation Strømme sur la période 2009-2011 met en évidence qu'une attention particulière est accordée aux différents projets/programmes mis en œuvre pour la réussite du plan stratégique 2009-2013. En effet, les dépenses des projets représentent plus de 71% du total des dépenses sur la période. En moyenne sur la période, elles ont connu un accroissement de 13,7 % par an, alors que le budget total enregistre une croissance annuelle moyenne de 8%. Les dépenses de fonctionnement (personnel, administration, ateliers de renforcements des compétences des partenaires, transport, support informatique et autres) représentent 25,4% et les dépenses d'investissement pour 2,1% des ressources allouées sur la période 2009-2011.

Toutes les dépenses effectuées dans la mise en œuvre des activités des différents projets (SSA/P, EPC, AA, etc.) ne sont pas captées par la Fondation Strømme, ce qui pose problème pour cerner avec exactitude l'ensemble des ressources mobilisées pour l'exécution du plan stratégiques et afin de tirer le bilan par rapport aux ressources escomptées.

Tableau 10: Structure et évolution des dépenses de la Fondation Strømme (en milliers de FCFA)

Rubriques	2009	2010	2011	Total 2009-11	%
Support informatique	4 522	533	1 145	6 200	0,1
Investissements	5 006	63 375	36 291	104 672	2,1
Administration	136 443	117 978	83 493	337 914	6,8
Personnel	121 243	163 312	203 252	487 807	9,8
Voyage/transport	49 770	117 739	70 537	238 046	4,8
Autres dépenses	94 703	55 206	49 780	199 689	4,0
Projets externes		38 520		38 520	0,8
Transferts aux projets	1 065 119	1 143 795	1 375 958	3 584 872	71,7
Total	1 476 806	1 700 458	1 820 456	4 997 720	100,0

2.6.2. Financement des centres par les Etats

Dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie de Scolarisation Accélérée Passerelle (SSA/P) dans les trois pays partenaires de la Fondation Strømme, les Gouvernements du Mali, du Burkina Faso et du Niger se sont engagés à travers les ministères en charge de l'éducation à appuyer les efforts de la Fondation Strømme Afrique de l'Ouest. Les trois pays ont inscrits la SSA/P dans leur stratégie de développement de leur système éducatif. Pour matérialiser cet engagement, les trois Etats ont financé la création de 400 centres dont 230 centres financés par le Mali, 70 centres financés par l'Etat Burkinabè et 100 centres par le Niger. Ces centres sont confiés aux ONG partenaires de la Fondation Strømme selon la stratégie du « faire-faire ».

Tableau 11: Situation des centres SSA/P sous financement des Etats

Pays	2011	2012	2013	Total
Niger		50	50	100
BF		20	50	70
Mali	30	100	100	230
Total	30	170	200	400

Il faut souligner que les centres financés par les Etats rencontrent d'énormes difficultés dans leur fonctionnement. En effet, toutes les ONG partenaires de mise en œuvre accusent des impayés du fait du déblocage tardif des ressources par les pays. Ces retards sont généralement dus aux procédures administratives et financières appliquées dans chacun des pays.

Ces contraintes de financement des centres Etats créées des déséquilibres de trésorerie pour les ONG de mise en œuvre. Celles qui ont de faibles couvertures financières n'arrivent pas à honorer leurs engagements vis-à-vis du personnel (coordonnateurs, superviseurs et les animateurs) et des fournisseurs. Aussi, le retard dans le décaissement des fonds par l'Etat au profit des ONG a des effets négatifs sur le temps scolaire et donc sur les apprentissages scolaires des apprenants et par conséquent sur les résultats des apprenants. En effet, les centres accusent des retards dans leur mise en place et dans le démarrage des cours. Il faut noter au niveau de certains Etats, le manque d'un cadre juridique pour le financement de la SSAP.

2.7. Principales activités réalisées

Les financements mobilisés sur la période 2009-2012, ont permis l'exécution de plusieurs activités du plan. L'utilisation de ces ressources a permis la réalisation d'actions majeures dans l'optique de l'atteinte des objectifs assignés au plan stratégique 2009-2013 de la Fondation Strømme Afrique de l'Ouest. En plus des activités traditionnelles (de planification, de pilotage, de suivi évaluation) liées à : (i) la Stratégie de Scolarisation Accélérée/Passerelle (SSA/P) ; (ii) la Micro Finance à travers « Epargner Pour le Changement (EPC) » et la Micro Finance Institutionnelle (MFI) ; (iii) l'Alphabétisation Active (AA) et (iv) aux différents projets spéciaux (la culture et le programme de radio rurale au Mali, la sécurité alimentaire au Niger, construction de salles de classes, etc.), les activités suivantes relatives au renforcement de capacités des acteurs de mise en œuvre et de partenariat ont été réalisées. Ces activités ne sont pas exhaustives.

	2009	2010	2011
Renforcement des capacités	<ul style="list-style-type: none"> • Formation en Gestion Axé sur les Résultats GAR pour les partenaires et l'équipe de FS • Organisation de deux ateliers à Bamako et à Niamey avec les structures gouvernementales en charge de l'éducation et des ONG partenaires pour la définition du cadre commun pour la SSA/P dans les trois (3) pays (Burkina, Mali Niger) ; <p style="text-align: center;">Recrutement du quatre (4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - organisation d'un atelier ayant regroupé les leaders de toutes les ONG partenaires de la FS sur l'analyse des défis liés à la mise en œuvre du plan stratégique 2009-2013, en août 2010 à Bamako au Mali ; - Mise en place des cadres de concertation pour le renforcement de la stratégie synergie-concentration, toile de fonds de l'intervention dans le plan à cinq ans ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place du Secrétariat Permanent et le recrutement de son personnel; - Participation au cadre partenarial du Burkina Faso ; - Visite des membres du Conseil d'Administration de la Fondation Strømme au Mali, au Burkina Faso et au Niger ; - Organisation des actions de

	<p>cadre pour la SFWA :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un chargé de programme ; - un chargé de finances et administration ; - un coordonnateur pour le Burkina Faso et le Niger et, - un assistant Secrétaire Bilingue. <p>Outre ces recrutements, deux membres du personnel ont bénéficiés d'une promotion interne, un au poste d'assistant Administratif et financier et un autre au poste de coordonnateur de Micro finance.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> - Ouverture d'un bureau de coordination à Ouagadougou pour le suivi des activités au Burkina Faso et du Niger ; - Plusieurs formations sur la micro finances communautaires ont été faites à l'endroit des partenaires ONG afin de renforcer leur capacité d'intervention. - Evaluation du programme financé par Geneva Global. - la tenue en novembre 2010 des rencontres stratégiques sectorielles de l'éducation et de la micro finance, suivi des rencontres des leaders du siège et des quatre régions. - formation de 38 coordonnateurs en SSA/P et d'EPC des ONG partenaires en rédaction d'articles de réussite en mai 2010 à Bamako et à Ouagadougou; - formation des 6 formateurs de la Fondation Strømme Afrique de l'Ouest en prévention et traitement du paludisme en mai 2010 à Bamako ; - Organisation d'un cadre de concertation avec 13 agents de 7 	<p>renforcement des capacités des partenaires ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le recrutement du chef de division pédagogique et de la formation et l'assistante administrative ; - Organisation d'un atelier interne d'orientation ; - L'organisation d'un atelier de concertation avec les points focaux de la SSA/P au niveau des trois pays ; - L'organisation d'un atelier des partenaires statutaires de la SSA/P du Burkina Faso ; - L'organisation d'une session du Comité d'Orientation du Burkina Faso qui a servi de cadre pour la révision du Protocole d'Accord de ce pays pour la mise en œuvre de la SSA/P ; - Visites des centres SSA/P financés par le Gouvernement
--	---	--	--

		<p>ONG de mise en œuvre des régions de Sikasso et de Mopti sur la stratégie d'intervention concertation et synergie de la Fondation Strømme Afrique de l'Ouest en avril 2010 à Mopti et à Sikasso au Mali ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisation d'un cadre de concertation avec 13 agents de 7 ONG de mise en œuvre des régions de Kayes et de Koulikoro sur la stratégie d'intervention concertation et synergie de la Fondation Strømme Afrique de l'Ouest en mai 2010 à Bamako et à Kayes au Mali ; - Organisation d'un atelier de formation de 21 agents de 4 ONG en prévention et traitement du paludisme en juin 2010 à Niamey et Ouahigouya ; - Organisation d'un atelier de formation de 6 agents de l'ONG AMSS en prévention et traitement du paludisme en juin 2010 à Tombouctou ; - Formation de quatre (4) agents de la Fondation Strømme Afrique de l'Ouest en module de création 	<p>du Mali ;</p> <p>Formation des animateurs des centres SSA/P de l'ONG APSM à Dioro (Mali).</p>
--	--	--	--

		<p>de groupes Epargner pour le Changement en septembre 2010 ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formation de 32 agents de quatre (4) ONG du Burkina Faso et du Niger en module de création de groupes Epargner pour le Changement en octobre 2010 ; - Formation de cinq (5) agents de la Fondation Strømme Afrique de l'Ouest sur les « quatre (4) étapes pour une meilleure entreprise en novembre 2010 à Bamako. <p>-Recrutement pour le bureau de Ouagadougou d'un coordonnateur pour le Burkina Faso et le Niger ; (ii) un coordonnateur adjoint pour le secteur de l'éducation et (iii) un chargé de suivi évaluation.</p>	
Partenariat	<ul style="list-style-type: none"> - Accord établi avec OXFAM America pour la poursuite de la collaboration dans le cadre de l'EPC. - Accord établi avec OIKO crédit pour extérioriser les activités de micro finance institutionnelle ; - Signature d'un accord en février 2009 par le Secrétaire Général de la Fondation Strømme et le 	<ul style="list-style-type: none"> • Visite des trois ministres de l'éducation du Mali, du Burkina Faso et du Niger en Norvège en février 2009 ; • signature du Protocol de mise en place de Secrétariat Permanent Sous Régional de la SSA/P par les ministres en charge de l'éducation du Mali, du Burkina Faso et du Niger, en Norvège ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Signature d'un nouvel accord e partenariat avec ERIKS ;

	<p>ministre Malien de la culture en présence du Directeur des Programmes de la FS et du personnel de bureau de Bamako ;</p> <ul style="list-style-type: none">• Signature avec DOEN, un partenaire d'un accord pour tester des prêts pour les artistes à travers une Instruction de Micro Finance (IMF).	<ul style="list-style-type: none">• Mise en place d'un consortium pour le programme de micro finance communautaire qui implique la Fondation Strømme et ses partenaires Oxfam America, Freedom From Hunger et Plan Mali et sa mise en œuvre par une Unité Technique. ;• signature d'un accord avec OIKOCREDIT pour gérer son portefeuille en Afrique de l'Ouest.	
--	--	---	--

2.8. Niveau de mise en œuvre du référentiel de mise en œuvre de la stratégie de scolarisation accélérée/passerelle (SSA/P)

		Niveau de mise en œuvre
AXE 1 : PILOTAGE DE LA SSA/PASSERELLE		
1	Publier un avis de recrutement et veiller au respect du profil pour tout recrutement de personnel technique (Coordinateurs et Superviseurs, Animateur) sur la SSA/Passerelle	Les ONG partenaire de mise en œuvre visitée répondent à ces critères, car elles disposent d'un personnel requis composé de : Coordinateurs et Superviseurs, Animateur pour assurer les activités de coordination, d'encadrement, de conseils, de suivi de proximité des activités et de mise en œuvre de la SSA/Passerelle.
2	Choix des villages	Pour implanter un centre SSA/P dans une localité donnée, les ONG partenaires de la Fondation Strømme procèdent : (i) une étude de l'environnement (terrain) dans le but de recueillir des informations sur les besoins réels d'éducation, l'effectif des enfants constituant le groupe cible de la SSA/P, la motivation de la communauté vis-à-vis de la SSA/P ; (ii) Après ces préalables, des séances de travail/concertation sont organisées entre le responsable de programme (ONG) et les autorités communales sur la base d'une analyse approfondit des résultats des visites de terrain pour décider des sites (villages) retenus pour la mise en œuvre de la SSA/P. La démarche est participatif. Tous les acteurs rencontrés ont confirmé le respect de cette démarche comme préalable au choix de doter un village donné d'un centre SSA/P.
3	Mettre en place dans le village/quartier/secteur retenu, un comité de gestion du centre par une assemblée générale des parents	Cette disposition existe dans tous les villages échantillon. Dans toutes les localités dans les trois pays de mise en œuvre, nous avons trouvé des communautés mobilisées pour la cause de l'école et sont organisées en comité de gestion de cinq (5) membres pour apporter un appui aux enfants inscrits dans le centre SSA/P par la mise à disposition du local pour les apprentissages, le suivi de régularité des enfants, la production des actes de naissance, l'attribution d'un logement pour l'animateur, etc.
4	Planifier l'ouverture des centres en fonction des réalités des écoles de transfert.	L'ouverture des centres SSA/P est conditionnée par l'existence d'une école classique de proximité. Ce critère est respecté pour l'essentiel à plus de 99%. Deux réalités coexistent sur le terrain ; des centres SSA/P qui sont : (i) implantés dans l'enceinte des écoles classiques (d'accueil) comme c'est le cas au Niger et des fois au Burkina Faso et (ii) des entres implantés dans les

		villages ou hameaux ayant des écoles sur un rayon de 0 à 5 km (cas du Mali).
5	Etablir des conventions et veiller au suivi et contrôle rigoureux des engagements contractuels sur toute la chaîne de la SSA/PASSERELLE (Direction ONG, Coordinateurs, Superviseurs, Animateurs, Communes, Comités de Gestion, Services Techniques Déconcentrés)	Nos investigations à travers les rencontres avec les différents acteurs, la revue documentaire et l'enquête terrain, montrent que chaque acteur a un cahier de charge et que les engagements contractuels sont respectés par la presque totalité des acteurs. Mais il faut noter quelques insuffisances constatées
6	Etre exigeant sur le respect des groupes cibles	Les apprenants sont recrutés parmi les enfants non scolarisés ou déscolarisés de la 1ère ou 2ème année / CP1 ou CP2) dans les trois pays. Ils ont un âge compris entre 9 et 12 ans dans les centres visités du Burkina Faso et du Niger et un âge variant entre 8 à 12 ans dans les centres SS/P du Mali.
7	Promouvoir les cantines endogènes en vue de motiver les enfants	Cette recommandation n'est pas mise en œuvre dans les centres visités.
8	Veiller au respect strict des horaires hebdomadaires (34h / semaine).	Nous avons constaté sur le terrain que le volume horaire hebdomadaire pratiqué est de 34 h par semaine dans la grande majorité des centres SSA/P. Mais aussi, des horaires hebdomadaires de plus de 34 h/semaine dans certains centres. Dans tout les cas le programme est étalé sur 6 jours.
9	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la formation initiale des coordonnateurs, superviseurs et encadreurs pédagogiques pour qu'ils la répliquent de manière continue au niveau des animateurs, nouveaux superviseurs et encadreurs pédagogiques. - Planifier la formation initiale des animateurs sur 30 jours et le stage de recyclage des anciens animateurs sur une semaine 	<ul style="list-style-type: none"> - La Fondation Strømme a assuré la formation initiale des coordonnateurs, superviseurs des ONG partenaires de la mise en œuvre et encadreurs pédagogiques des zones cibles ; - Les animateurs des centres SSA/P reçoivent une formation avant emploi de 21 à 30 jours pour les nouveaux et un recyclage d'une semaine pour les anciens animateurs; - Les coordonnateurs, superviseurs et encadreurs pédagogiques répliquent la formation de manière continue au niveau des animateurs, nouveaux superviseurs et encadreurs pédagogiques et supervisent les formations continues organisées par les ONG partenaires selon les besoins. - Chaque ONG prévoit cinq (5) animateurs suppléants pour participer à la formation initiale afin de pallier aux départs éventuels des animateurs titulaires. Surtout les ONG font face à une instabilité de leur personnel pour diverses raisons.

11	Prévoir dans le budget de l'ONG, l'indemnité d'un animateur sur toute la campagne en prévision des cas d'empêchement d'animateurs	Cette disposition est prise en charge dans le budget.
12	Prendre en charge l'indemnité mensuelle des animateurs à hauteur de 50000 F CFA sur 10 mois (de septembre à juin). Prévoir une majoration annuelle de 2% après trois ans de pratique (ancienneté).	Les animateurs ont dans leur majorité dit qu'ils perçoivent un salaire de 50 000 FCFA par mois sur dix (10) mois sur les 12 mois de l'année et un montant 2000 FCFA par mois comme frais de pétrole lampant. Les animateurs tout comme les responsables des ONG ont annoncé une augmentation du niveau de salaire mensuel de 40% (soit une augmentation de 20 000 FCFA par mois) passant de 50 000 à 70 000 FCFA à compter de janvier 2013. Cette annonce a été confirmée par les responsables de la Fondation Strømme.
13	Favoriser la collaboration entre les écoles de proximité et le programme SSA/P	La collaboration entre les écoles de proximités ou d'accueil est plus qu'une nécessité et les acteurs de la SSA/P s'y attèlent pour consolider cette collaboration. Lors de nos passages dans les centres implantés dans les écoles d'accueil ou de proximités, nous avons constaté cette collaboration. En effet, les enseignants de ces écoles participent à l'encadrement des animateurs.
14	Appliquer le ratio d'un superviseur pour 10 centres	Toutes les ONG partenaires appliquent ce ratio d'un superviseur pour 10 centres dans les trois pays (Mali, Burkina Faso et Niger). Cette disposition facilite le suivi de proximité et permet un bon encadrement /appui conseil au animateur.
15	Responsabiliser les superviseurs dans l'appui conseil / technique des Comités de gestion, particulièrement en matière de leurs rôles et responsabilités.	Ce rôle dévolu aux superviseurs est effectif. En effet, les membres des comités de gestion maîtrisent l'essentiel de rôles et responsabilités dans la mise en œuvre de la SSA/P. Les rencontres tenues avec les communautés témoignent de l'intérêt et des appuis multiples que les populations apportent aux centres.
16	- Consacrer 70% du temps de travail du coordonnateur à la contre supervision sur le terrain, 30% à la gestion administrative et le décharger de la supervision directe des centres - Exiger du superviseur au moins 3 visites de chaque centre dans le mois	Les résultats des visites terrain et des rencontres avec les acteurs (coordonnateurs, superviseurs et animateurs) révèlent que : (i) les coordonnateurs effectuent une visite de chaque centre une fois par mois ; (ii) les superviseurs assurent 2 à 3 visites de chaque centre par mois.
17	Exiger de la Direction de l'ONG des	Les investigations montrent que les directions des ONG effectuent une visite

	missions trimestrielles de supervision et leur rapportage systématique	dans l'année et le rapportage connaît quelques retards de délai.
18	Attribuer à l'animateur un statut d'Agent Communautaire.	Les réflexions sont en cours sur le statut de l'animateur sous la direction de la PCO (MENA BF)
19	Réparer et rétrocéder aux écoles d'accueil les équipements des centres après trois années d'utilisation	Le délai de renouvellement des équipements des centres après trois (3) années d'utilisation n'est pas effectif dans les trois pays ; Là où les équipements (table bancs) ont été renouvelés, leur utilisation n'est pas communiquée à la Fondation Strømme.
AXE2. Groupe cible et approche pédagogique		
20	Respect du groupe cible de la SSA/Passerelle	Le groupe cible de la SSA/Passerelle est constitué d'enfants de 8 à 12 ans, non scolarisés ou déscolarisés de la 1ère ou 2ème année / CP1 ou CP2). Le recrutement privilégie les enfants les plus âgés et tient compte de la parité filles-garçons autant que possible.
21	L'approche pédagogique utilisée	<ul style="list-style-type: none"> - L'approche pédagogique est celle en vigueur dans le pays de mise en œuvre et la démarche de la SSA/P consiste en un apprentissage ; - accéléré comprenant deux mois de langue nationale pour permettre aux apprenants de savoir lire, écrire et calculer 3 à 4 lettres ou chiffres par séance et sept (7) mois de français fondamental ; - La langue nationale est utilisée comme médium d'enseignement dans les deux premiers mois pour faciliter l'apprentissage du français ; - Les compétences de vie courante (CVC) sont enseignées concomitamment en langue nationale et en français.
22	Programme d'enseignement	<p>Le programme d'enseignement de la SSA/Passerelle pratiqué est un condensé de ceux de la 1ère à la 3ème année de l'enseignement primaire. Il prend ainsi en compte les matières suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Français : lecture, écriture, orthographe, conjugaison, grammaire, vocabulaire, expression écrite, expression orale ; - Mathématiques : arithmétique, système métrique (mesure), logique et

		raisonnement, géométrie ; - Compétences de vie courante : histoire, géographie, exercice d'observation, morale et éducation civique ; - Discipline d'éveil à dominante esthétique : dessin, récitation et chant.
23	Le volume horaire hebdomadaire est de 34 heures réparties dans un emploi du temps de 6 jours de travail.	Nous avons constaté sur le terrain que le volume horaire hebdomadaire pratiqué est de 34 h par semaine dans la grande majorité des centres SSA/P. Mais aussi, des horaires hebdomadaires de plus de 34 h/semaine dans certains centres. Dans tout les cas le programme est étalé dans un emploi de temps de 6 jours par semaine..
24	Les Supports pédagogiques : - les documents didactiques spécifiques à la SSA/Passerelle, -les guides, manuels et matériels pédagogiques en usage dans les écoles classiques.	Les centres sont dotés pour l'essentiel de documents didactiques spécifiques à la SSA/Passerelle et de guides, manuels et matériels pédagogiques en usage dans les écoles classiques. Mais note aussi quelques insuffisances surtout en guide pour l'animateur
25	Le dispositif de suivi	Il existe un dispositif de suivi fonctionnel à six (6) niveaux : -Village : un Comité de gestion (5 membres) ; -Commune : Conseiller en charge de l'éducation ; -ONG : Direction, Coordonnateur, Superviseurs ; -Services Techniques Déconcentrés : Directeurs d'écoles de proximité, Conseiller pédagogique, C-CEB/DPEBA/DCAP/IEB ; -Services Centraux : point focal ; -Fondation Strømme : Département opérations.
Axe 3 : EVALUATION		
26	Evaluer systématiquement les apprenants	Trois (3) principales évaluations sont organisées pendant la campagne (phase langue en fin novembre, mi-parcours en fin février, en fin de campagne, notamment à la fin de la 2ème semaine de juin) en plus des contrôles de connaissance réguliers, une évaluation de fin de campagne est organisée par les structures déconcentrées des ministères (C-CEB/DPEBA/DCAP/IEB).

27	Produire un annuaire statistique	Les données statistiques sont produites chaque année et publiées à travers les rapports annuels de mise en œuvre.
Axe 4: Transfert et rétention à l'école		
28	Appliquer les moyennes de passage pour le transfert	Sur le terrain, plusieurs situations se présentent pour le transfert des enfants : (i) pour le transfert au CE2 (4 ^{ème} année) la moyenne doit être supérieure ou égale 4,50 ; (ii) une moyenne supérieure ou égale à 3 et inférieure à 4,50 pour le transfert au CE1 (3 ^{ème} année) et (iii) : une moyenne supérieure ou égale à deux (2) et inférieure à 3 selon l'âge au CP (2 ^{ème} année). C'est ça la réalité du terrain.
29	Suivi des enfants transférés dans les écoles d'accueil	Nous avons constaté l'existence d'une fiche de transfert pour accompagner les enfants et faciliter leur inscription dans les écoles d'accueil mais le suivi n'est pas effectif. Des difficultés réelles existent dans les écoles d'accueil pour le transfert des enfants des centres SSA/P. Ces difficultés sont généralement liées à des problèmes d'offre d'éducation (manque de classe, d'enseignants, tables-bancs, etc) dans les écoles d'accueil.

2.9. Niveau d'exécution du référentiel de l'EPC

Le référentiel du programme d'EPC a été bien exécuté dans son ensemble. Les quelques difficultés constatées résident au niveau des groupes répliqués et la charge de travail des animateurs. En effets les agents « répliqueurs » ne sont pas pris en charge par le programme, ils travaillent bénévolement à organiser et former les femmes EPC, non touchées par les animateurs. Cette situation crée une situation de démotivation des agents « répliqueurs ».

2.10. Planification des activités

L'analyse de la question relative à la planification des activités du plan montre que l'existence d'outils de planification/programmation adéquats pour la mise en œuvre des différents axes du plan stratégique 2009-2013. Parmi ces outils on peut citer : (i) le cadre logique qui constitue le résumé du schéma de planification du plan ; (ii) le plan d'opération ou plans d'actions ; (iii) les plans de travail annuel et les plans de travail trimestrielle ou mensuel. C'est ce qui explique la bonne organisation dans l'exécution des différents programmes du plan.

Le processus de planification s'articule autour des étapes suivantes :

- Chaque année n, un bilan d'exécution des activités de l'année n-1 est produit. Les réalisations sont comparées aux prévisions et les écarts et leurs causes sont analysés. A partir de ces observations et en se fondant sur le plan global du plan, que le Plan de Travail Annuel (PTA) des différents programmes de l'année est élaboré ;
- Pour le suivi de l'exécution des PTA des programmes (SSA/P ; AA ; EPC), des réunions mensuelles et trimestrielles sont organisées en vue de faire le point sur le niveau d'exécution.

Le constat fait est que chaque programme a son plan d'actions annuel. Il faudrait à l'avenir procéder à une harmonisation des programmations des différentes composantes, même si dans la mise en œuvre chaque coordonnateur est responsable de ces volets.

2.11. Système de Suivi et d'évaluation :

Plusieurs niveaux de suivi et contrôle de qualité des actions ont été prévus dans les axes d'intervention de la Fondation Strømme et de ces partenaires. Ainsi, pour la mise en œuvre de la SSA/P et l'AA, les paliers de suivi sont : (i) les parents d'élèves constituent le premier niveau de suivi car, ils assurent l'assiduité et la ponctualité de leurs enfants (ii) les animateurs constituent le second niveau de suivi. Ils apprécient le niveau de compréhension et d'avancement. des auditeurs ; (iii) Les Coordinateurs / superviseurs constitue le 3^{ème} niveau de suivi à travers les visites, les conseils techniques et le remplissage des fiches de supervision. Le superviseur a l'obligation de visiter chaque centre au moins deux fois par mois.

Les agents de terrain supervisent les activités des centres et la Direction effectue des visites trimestrielles de terrain pour suivre le travail de l'équipe de terrain.

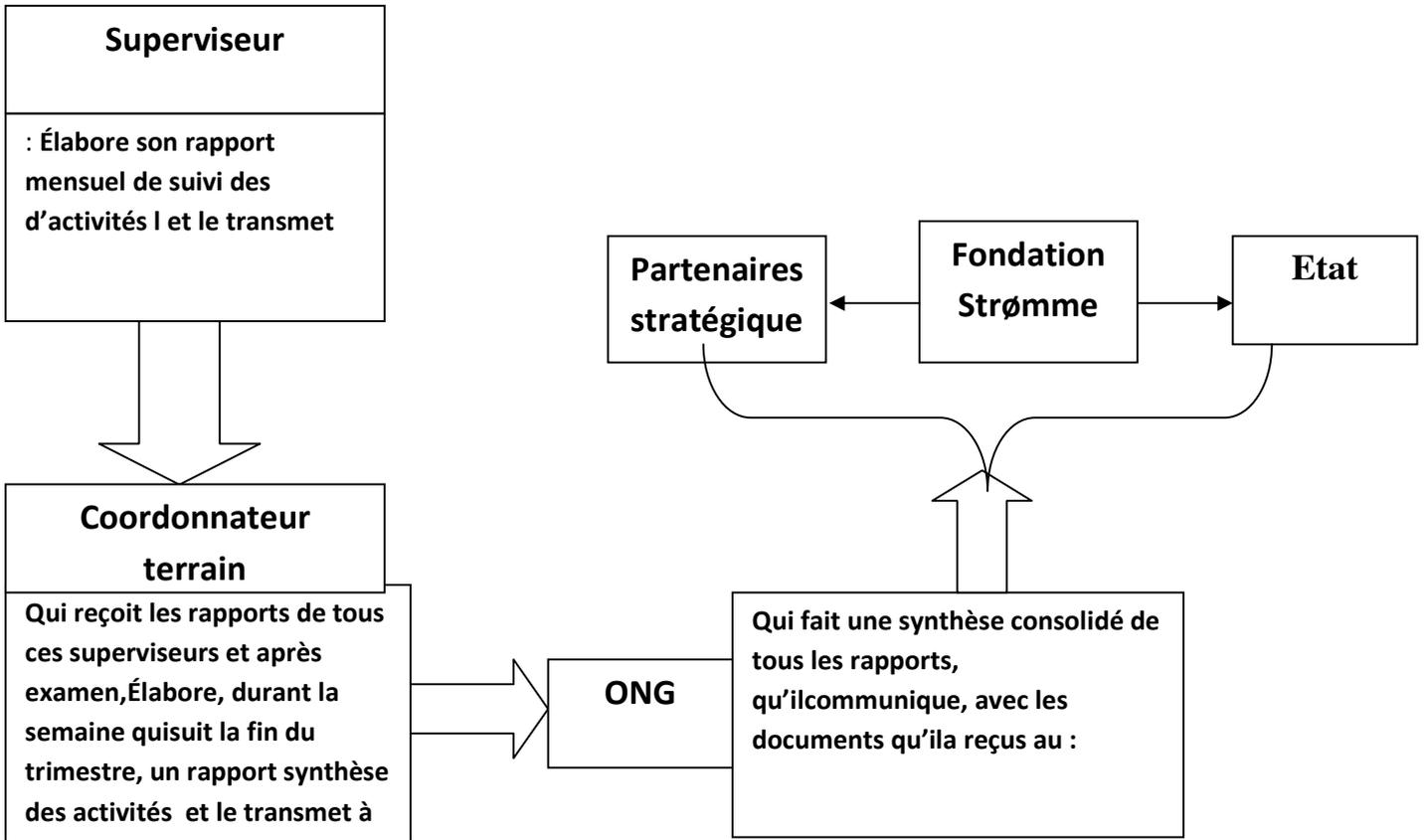
(iv) Les autorités scolaires (Inspection) constituent le 4^{ème} niveau de suivi de tout le processus de la SSA/P ; et en fin (v) l'équipe de la Fondation Strømme effectue des missions de supervision des activités.

Dans le cadre du programme EPC, quatre niveaux de suivi sont prévus ; (i) l'animateur ;(iii) le coordonnateur ; **(iii)** la Direction de l'ONG effectue des visites trimestrielles de terrain pour suivre le travail de l'équipe de terrain (iv) l'équipe de la Fondation Strømme effectue des missions de supervision des activités.

Pour la bonne organisation des missions de suivi et de supervision, des outils standardisés de planification, de suivi, évaluation et de rapportage sont produits par la Fondation Strømme et mis à la disposition des acteurs de mise en œuvre.

Dans l'ensemble le suivi, la supervision et le rapportage ont été bien assurés par les acteurs. C'est même une des clés de la réussite de ces stratégies. Mais quelques faiblesses existent dans l'exécution des rôles de suivi et de rapportage de l'information. En effet, la plupart des acteurs déplorent l'insuffisance des missions de supervisions de la Fondation Strømme et aussi des retards dans la transmission des rapports de suivi par les acteurs terrain. Bien plus, les rapports ne sont pas consolidés par la direction des ONG avant leur transmission à la Fondation Strømme et aux partenaires stratégiques.

Proposition de schéma de rapportage de l'information



III. ANALYSE FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITES ET MENACES LIEES AUX AXES STRATEGIQUES

L'analyse des Forces et des Faiblesses ainsi que des Opportunités et Menaces est réalisée à partir de la matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) en Anglais ou FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) en Français. C'est un outil d'analyse stratégique qui combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un projet ou programme, etc. avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider les acteurs à mieux orienter leurs interventions. Les forces et les faiblesses sont des facteurs internes dépendants de l'organisation ou du projet/programme. Mais, les opportunités et les menaces sont des facteurs dépendant de l'environnement externe de l'organisation ou du projet/programme.

Dans la présente analyse, les forces sont considérées comme les facteurs internes qui affectent positivement la performance du plan stratégique 2009-2013 ou ses axes d'intervention, et les faiblesses sont des facteurs internes qui l'affectent négativement. Quant aux opportunités, ce sont des facteurs externes dont on peut tirer partie pour améliorer la performance des actions du plan stratégique. Enfin, les menaces sont les facteurs externes qui peuvent nuire à la performance des actions ou à la survie du Plan stratégique. L'analyse concerne les axes stratégiques d'intervention du Plan 2009-2013 dans les trois pays (Mali, Burkina et Niger), à savoir la stratégie de scolarisation accélérée (SSA/P et SSA2), l'Épargne pour le changement (EPC) et l'Alphabétisation Active.

3.1. La Stratégie de Scolarisation Accélérée Passerelle (SSA/P)

3.1.1. Les forces de la SSA/P

(i) consensuelle, soumis au préalable à l'analyse des acteurs de l'Éducation.

Les outils pédagogiques élaborés pour la mise en œuvre de la SSA/P, sont caractérisés par leur simplicité et leur adaptation au contexte culture avec l'utilisation des langues locales comme substrat de base pour l'apprentissage des apprenants. L'utilisation des langues comme médium d'enseignement facilite les apprentissages et l'acquisition des connaissances par les enfants.

Avant de se lancer dans une langue étrangère, il faut d'abord qu'ils maîtrisent leur langue, qu'ils arrivent à la transcrire, à la lire et à l'écrire. Voilà des facteurs qui font que généralement quand ces enfants sont reversés dans l'informel ils sont les meilleurs. C'est d'ailleurs pourquoi il est intéressant que les sons se fassent par une lecture à l'ancienne et par la prise en compte de sons et de l'alphabet adapté au contexte. D.S point Focal- BF-

(ii) Le programme bénéficiant d'un dispositif organisationnel adéquat et respecté:

A la différence des classes pléthoriques de l'enseignement formel traditionnel, les classes passerelles bénéficient de l'avantage d'un nombre réduit d'élèves, une bonne gestion du temps d'apprentissage soutenu par une programmation rigoureuse ; le respect du volume horaire de 34h permet d'avoir un volume horaire annuel de près de 1150heures, En outre la présence voir l'assiduité des animateurs dans les classes constitue un gage de respect des programmes :

Les animateurs sont très assidus à leurs postes. Ils ont un suivi de proximité qui fait qu'ils ne peuvent pas faire comme certains enseignants du classique qui sont très souvent absents pour plusieurs raisons. L'absentéisme dans les écoles classiques est non seulement source de la baisse de la qualité de l'enseignement mais en outre elle ne permet pas aux enfants un apprentissage adéquat. D.D. Personne ressource de l'initiative- Mali-

(iii) Un dispositif de Suivi adéquat et pertinent (parents, acteurs, ONG, partenaires et FS)

Pour appuyer la mise en œuvre de la SSA/P, un suivi de proximité est effectué de manière efficace par les acteurs de la chaîne de suivi des activités de la SSA/P sur le terrain, à savoir :

- les parents pour le suivi de l'assiduité et du niveau de fréquentation des apprenants ;
- les acteurs (Coordonnateurs et superviseurs) pour le suivi de la mise en œuvre de la stratégie, l'appui conseil et de formation des animateurs pour atteindre la qualité ;
- les responsables des ONG partenaires de mise en œuvre, les partenaires Stratégiques, et Les Equipes de la Fondation Strømme qui assurent le suivi de la qualité etc. .

En somme, Cette mise en pratique de ce système de suivi rapproché fait de la qualité des apprentissages une réussite qui entraîne la production des résultats de qualité et immédiats.

Nous avons l'obligation de faire trois visites de trois heures chacune dans les centres SSA. Le coordonnateur lui doit s'y rendre au moins une fois par mois. Ce suivi rapproché est une des clés du succès de la SSA/P et de la SSA2. Alors que quand vous prenez dans le formel, il y en a qui reçoivent l'inspecteur ou le conseiller une fois par mois. Sinon même pas. MC et SC-Superviseurs -Niger-

(iv) l'engagement Financier et Techniques de la FSWA, des Etats Partenaires et des Partenaires stratégiques :

Une force indéniable de la SSA/P est l'engagement Financier et Techniques de la FSWA, des Etats Partenaires (le Mali, le Burkina Faso et le Niger) et des Partenaires stratégiques . En effet, en plus du financement des centres par la Fondation Strømme, plusieurs partenaires stratégiques et les Gouvernements des pays de mise en œuvre de la SSA/P, participent au financement des centres à travers l'approche du faire-faire par l'entremise des ONG ayant une expertise avérée dans la mise en œuvre et certifiées ou recommandées par la Fondation Strømme. Ces partenaires stratégiques signent des conventions avec la Fondation Strømme qui est propriétaire du « label » ou de la philosophie de la SSA/P afin d'éviter toute altérations de la stratégie.

(v) Un engouement, ou ce regain d'intérêt pour la scolarisation

Les effets conjugués de ces efforts ont eu une incidence positive sur la vision de l'école chez les parents. Ceux-ci reconnaissent que cette stratégie s'avère être une opportunité pour que leurs enfants aient la chance de bénéficier de la possibilité d'être scolarisés. Et pour ce faire, ils affichent de plus en plus d'intérêt et un regain de confiance, prennent conscience et changent de perception vis-à-vis de l'école. Cet engouement, ou ce regain d'intérêt pour la scolarisation est observé aussi chez les enfants eux-mêmes, qui souhaitent être comme leurs camarades, scolarisés. Leurs aspirations sont aussi manifestes et déclarent *devenir des gens importants*. Ainsi la plupart du temps, ces enfants aspirent à être médecins, infirmiers, enseignants, policiers, vétérinaires... Parmi ces enfants des SSA, certains ont souhaité devenir députés, ministres ou même président de la république de leur pays. Les aspirations des enfants étaient quasiment identiques sans distinction de pays ou de sexe.

La SSA/P, est accessible aux pauvres et permet de la récupération des enfants déscolarisés et non scolarisés et leurs transferts dans l'école formelle classique.

Les méthodes pédagogiques et didactiques utilisées sont adaptées et produisent des bons résultats.

(iv) Meilleure Performance des enfants de SSA Transférés dans les écoles formelles :

Les élèves en provenance des centres SSA/P obtiennent des bons résultats dans les écoles. Ils sont généralement parmi les meilleurs élèves des classes d'accueil ou des centres d'examen) ;

(v) Adhésion et engagement des communes, des communautés dans la mise en œuvre de la SSA/P :

L'implication des autorités communales et des communautés dans la mise en place des centres dénote l'intérêt qu'elles portent à cette initiative. En effet, les maires signent avec les responsables des ONG, des contrats préétablis indiquant leurs rôles et responsabilités dans l'implantation des Centres dans les villages de leurs communes et un Protocole d'entente entre l'animateur et les communautés sur leurs rôles et responsabilités est signé par les deux acteurs.

(vi) Existence d'une forte demande potentielle :

Dans tous les pays, il existe des besoins de scolarisation pour les enfants non scolarisés ou déscolarisés précoces. Beaucoup de villages expriment le besoin de l'implantation de centres SSA/P, afin de donner une seconde chance de scolarisation à leurs enfants mais la limitation de l'offre du fait de l'insuffisance des financements constitue une contrainte majeure.

(vi) Volonté de l'Etat à accompagner les SSAP :

- Existence d'un protocole avec les Centres d'Animation Pédagogique au Mali, les Directions Provinciales de l'Education Nationale et de l'Alphabétisation (DPENA) pour mettre à la disposition des centres les services de suivi et d'encadrement d'un conseiller pédagogique ;
- Gestions des évaluations finales des enfants par les CAP dénotant le caractère neutre pour les tests ;
- Prise en charge de la question des transferts par les CAP ;

- Existence d'un comité de pilotage pour un plus grand rapprochement entre les parents et les centres à passerelles ;
- mise en place d'un conseil d'orientation du Secrétariat permanent de la SSAP ;
- Existence de convention et des accords de coopération –Contrat-entre la FS et ses partenaires d'une part et pour le financement de l'Etat à l'endroit des ONG de mise en œuvre de la SSAP.

Au niveau Institutionnel :

- la Présence du Secrétariat permanent pour la SSA permet une meilleure mobilisation des ressources et un meilleur suivi au niveau des trois pays
- ancrage au niveau institutionnel avec des points focaux (cabinet/Ministère ; Technique, Terrain) ;
- existence d'une convention tripartite (Etat, ONG, STROMME) ;
- bonne relation entre les différents acteurs de la chaine partenariale ;
- intégration de la stratégie dans le budget programme (mais c'est au niveau de la mise en œuvre qu'il existe des insuffisances).

3.1.2. Les faiblesses de la SSA/P

- Faible appropriation de la stratégie par les acteurs de l'Etat ;
- Non inscription dans les programmes stratégiques décennaux de l'éducation à venir tel le PDSEB au Burkina Faso.
- retard dans le déblocage des fonds de l'Etat
- Faible partage du plan stratégique avec les autres acteurs de l'Etat
- insuffisance/manque de matériels pédagogiques et de guides,(vétusté, insuffisance des manuels/1 manuel / pour 3 élèves,)
- Délais non respectés pour le rapportage ;
- inadéquation entre l'offre et la demande
- Non prise en compte des besoins additionnels en équipements dans les écoles d'accueil ;
- Insuffisance de la communication autour de la SSA ;
- Manque de suivi opérationnel des enfants transférés ;

- Forte déperdition des enfants due à l'orpaillage, à la migration, à la faim ;
- Déperdition des enfants transférés due aux distances importantes avec les écoles d'accueil mais aussi à l'incapacité de se doter des fournitures ;
- Déperdition des acteurs terrain due à la faible motivation et surtout au désir d'avoir un travail plus garanti avec la Fonction publique ;
- Faible encadrement des enfants transférés dans certaines écoles car les enseignants n'ont pas le niveau, surtout certains enseignants contractuels ;
- Absentéisme des enseignants de certaines écoles d'accueil mettant en péril la dynamique et la motivation des enfants transférés,
- Manque d'équipements dans les classes d'accueil ;
- Retard de mise en place des financements Strømme dû aux audits,
- Inadéquation entre la période du test de transfert et le démarrage des travaux champêtres dans certaines zones, surtout quand les premières pluies sont effectives ;
- Imperfection du Schéma tripartite avec principalement une faible communication simultanée au niveau des trois parties ;
- SSA2, moins élaboré que SSA/P ;
- SSA2 : adaptation des textes pour la prise en charge des enfants ayant dépassé la limite d'âge d'accès au collège ;
- Faible appropriation de la stratégie par les acteurs de l'Etat ;
- retard dans le déblocage des fonds de l'Etat ;
- Faible partage du plan stratégique avec les autres acteurs de l'Etat ;
- insuffisance/manque de matériels pédagogiques et de guides,(vétusté, insuffisance des manuels/1 manuel / pour 3 élèves,) ;
- Délais non respectés pour le rapportage ;
- inadéquation entre l'offre et la demande. Dans certaines localités la demande potentielle existe mais l'offre n'a pas toujours suivi. L'offre offerte ne suffit pas pour prendre en charge l'ensemble des enfants cibles à besoin éducatif.
- Non prise en compte des besoins additionnels en équipements dans les écoles d'accueil ;
- insuffisance de concertation entre les acteurs du niveau central et déconcentrés,

- -questionnement sur le dispositif de la chaîne de responsabilité au niveau pays (Directeurs régionaux, conseillers pédagogiques, inspecteurs) ;
- Vétusté des équipements qui ne sont pas remplacés conformément au Cadre Commun de référence sur la période trois ans ;
- Insuffisance de la communication entre les différents partenaires
- Au niveau opérationnel manque de cadre de concertation entre les acteurs de terrain ; mais il existe une bonne collaboration informelle entre les ONGs ;
- La communication axée sur le mail seulement présente des limites d'où la nécessité d'accompagner les mails par des appels
- SSA2 : adaptation des textes pour la prise en charge des enfants ayant dépassé la limite d'âge d'accès au collège
- Le SP est perçu comme le « bras » opérationnel de STROMME

3.1.3. Les Opportunités et les menaces

Les opportunités :

- Pas de rejet d'enfants dans le système ;
- La création d'un réseau des journalistes pour la visibilité ;
- Le schéma-secrétariat permanent, est une opportunité à saisir pour mettre en place un mécanisme de remontée de l'information et la mobilisation des fonds ;
- La création de centres SSAP a entraîné la mise à la disposition de certains villages d'écoles classiques ou communautaires ;
- Inspiration de la méthode « doudel » de VIE dont les objectifs sont la récupération totale de tous les enfants (professionnalisation) ; pas de perte ;
- Offre de formation professionnalisant pour des métiers adaptés aux besoins et aux potentialités de la localité (auto école, jardinage, électricité, plomberie, menuiserie.

Les menaces :

- La situation sécuritaire au NORD non encore rétablie-
- les effets de la crise sociopolitique de mars 2011 au Burkina Faso ont entraîné le disfonctionnement des centres dont la fermeture DE certains au cours de l'année,

- instabilité des enseignants dus aux conditions et/ou leur performance (les enseignants défaillants sont remerciés)
- La très bonne perception des parents pour la SSAP peut entraîner une rétention des enfants scolarisables
- Les sites d'orpillage dans certaines zones altèrent le bon fonctionnement des SSAP
- Le profil inadéquat de certains enseignants des écoles gouvernementales qui accueillent les enfants constitue une menace au maintien de la qualité acquise.

3.2. L'Alphabétisation Active (AA)

3.2.1. Forces : les principales forces de cette stratégie sont :

- Des contenus adaptés et inspirés du contexte de la décentralisation, de la santé, de l'Education, de la citoyenneté ;
- Nombre limité et gérable -30 Auditrices- par centre AA ;
- Temps relativement suffisant pour l'apprentissage dans les centres : 15 heures par semaine soit 3h par jour pendant 5 jours ;
- Le renforcement de l'affirmation de soi et de la confiance en soi des femmes pour échanger avec leurs époux sur des thèmes et des actions de développement dans leur communauté ;
- Un double apprentissage en langues et en français (Possibilité offerte de savoir écrire, lire et calculer en langues et en français) ;
- Capacité offerte aux femmes de mener des AGR ;
- Instruction ciblée en Bambara sur l'intérêt premier des femmes en matière d'AGR, de mémorisation des numéros et des identifiants des appels téléphoniques et de soins offerts aux enfants ;
- Continuité de l'Apprentissage durant la saison des travaux champêtres avec la mise en place des centres d'écoutes radio dans dix villages avec un poste par centre ;
- Engagement des auditrices à travers des lettres indiquant leur assiduité ;
- Les femmes déclarent être sorties de l'obscurantisme
- Le suivi régulier des centres par les superviseurs AA (au moins deux fois par mois par centres avec en moyenne trois heures par centre) ;

- Feedback pédagogiques réguliers entre le coordonnateur et les superviseurs ;
- Organisation de rencontres pédagogiques permettant d'exposer les problèmes rencontrés par les animateurs et les superviseurs ;
- Diffusion régulière et radiophonique des leçons de révision de la AA durant 6 mois pendant la saison des travaux champêtres.

3.2.2. Les Faiblesses de la AA

Les principales faiblesses tournent autour :

- Du manque de cadre pour l'accueil des nourrissons et des enfants à bas-âge pour les mères allaitantes ;
- Le temps relativement court pour les sessions radiophoniques (15 minutes) ;
- L'absence de certification des femmes ayant réussi à l'AA au bout des deux ans ;
- L'absence de formations à l'endroit des membres des COGES pour la mobilisation des ressources et le respect des termes de contrat pour l'établissement des centres AA ;
- L'Indisponibilité récurrente des auditrices en raison de la recherche de moyens de survie pour certaines d'entre elles.

3.2.3. Les opportunités de la AA

- Des opportunités d'emploi d'agents communautaires compétentes en Alpha et sur des thématiques socioéconomiques et culturelles ;
- La faible intégration de la méthode dans les modèles utilisés dans le programme d'Alphabétisation dans les trois pays ;
- L'augmentation du taux d'alphabétisation (diminution du nombre d'analphabète) dans la zone ;
- Le renforcement du secteur de développement.

3.3. Le Programme Epargner Pour le Changement (EPC)

3.3.1. Les forces de l'EPC

Le programme EPC possède des atouts majeurs :

- L'adhésion, la disponibilité et une forte mobilisation des communautés autour de la stratégie EPC ;
- Une démarche participative (concertation avec les leaders d'opinion, les communautés, les membres du conseil communal);
- L'organisation en groupement de femmes (15 à 25 femmes) mais souvent plus par groupe, une femme ne peut s'inscrire que dans un seul groupement et les membres d'un groupe maîtrisent les règles et les objectifs fixés par l'organisation)
- La gestion transparente des fonds par les groupes de femmes sans que l'animateur ne s'y implique ;
- L'élaboration des règles de fonctionnement des groupes et l'application des sanctions ;
- L'implication des autorités communales,
- Le renforcement des capacités/formation des membres en (i) formation de groupe d'épargne, connaissance et techniques d'apprentissage, élection d'un comité de gestion..), (ii) en vision building, (iii) lutte contre le paludisme, (iv) les étapes d'une bonne entreprise,(v)renforcement des capacités des femmes (partage des fonds en de cycle, évaluation de la mise en œuvre des activités du cycle, pérennisation des actions),
- La réplication des actions de formation par des membres des groupements alphabétisés et ayant de la maîtrise des outils pour organiser et former d'autres groupes ;
- La participation à l'amélioration du cadre de vie des populations (Eveil, pouvoir économique des femmes, participation aux décisions familiales, participation aux dépenses de santé, d'éducation, d'alimentation,..) ;
- Le respect des engagements contractuels ;
- Professionnalisme des acteurs de mise en œuvre. ;
- La Synergie de l'EPC pour l'éducation et la santé
- L'EPC crée une nouvelle dynamique d'une vie nouvelle pour le développement au sein des communautés ;
- L'apprentissage de compétences nécessaires à la vie de la commune à son environnement immédiat, à la communauté et à la famille de la femme et l'autonomisation de certaines femmes.

3.3.2. Les faiblesses de l'EPC

Malgré ces forces, l'EPC est affecté par un certain nombre de faiblesses dont les principales sont :

- Le manque d'un cadre partenarial formel impliquant l'Etat ;
- L'insuffisance du suivi par la Fondation Strømme ;
- Le non renouvellement des motos ;
- L'analphabétisme des femmes ;
- Une insuffisance du nombre d'animateur : un animateur pour 40 à 50 groupements de femmes ;
- Insuffisance des frais de communication (10000 FCFA par mois).
- La non prise en charge (non motivation) des agents « répliqueurs » par le programme ;
- Le non respect des normes par les agents « répliqueurs » ;
- Le manque de passage à l'échelle pour des activités entrepreneuriales permettant la création de richesses ;
- La routine de l'épargne sans associer la création de PME ou d'activités génératrices de revenus risque de scléroser le programme.
- L'absence de sécurité pour la gestion et l'emplacement des cotisations qui sont souvent stockées dans des greniers
- Limitation des investissements pour créer des richesses

3.3.3. Les menaces de l'EPC

La principale menace ou risque pour le programme EPC est la loi de la BCEAO portant réglementation du secteur de la Micro finance. Avec cette loi, les gouvernements n'accepteront pas la poursuite du programme ou décideront d'imposer les activités du programme EPC, ce qui va entraîner de facto l'arrêt du programme. Pour palier à ce risque potentiel la nécessité de sensibiliser les autorités gouvernementales en vue d'une bonne compréhension du contenu du programme EPC et leur montrer que c'est une action de développement et non une activité d'épargne et de crédit. Il ne doit pas être frappé par la loi réglementant le secteur de la micro finance.

IV. ANALYSE DE LA COHERENCE, DE LA PERTINENCE, DE L'EFFICACITE, DE L'EFFICIENCE, DE LA DURABILITE ET DE L'IMPACT DE CES STRATEGIES.

4.1. Résultat par rapport à la cohérence

La cohérence du programme est analysée par rapport à la logique d'intervention et par rapport à la logique organisationnelle. Cette analyse se fait par l'examen du cadre logique du plan stratégique 2009-2013, qui est le schéma de planification de base du programme.

4.2. Cohérence de la logique d'intervention

L'analyse du cadre logique du plan stratégique montre une cohérence entre les différents éléments de la logique verticale du programme, à savoir, les ressources, les activités, les résultats, les effets et l'impact. Au regard de l'objectif général du plan qui vise à « favoriser l'accès des individus et groupes exclus et vulnérables aux ressources et services sociaux économiques de base afin de faciliter leur implication progressive dans la gestion des processus locaux de manière durable », toutes les actions déclinées dans le cadre logique du plan stratégique participent à la réduction de la pauvreté dans les zones d'intervention de la Fondation Strømme Afrique de l'Ouest. La mise en œuvre de ces actions permet de répondre de façon durable aux besoins des populations cibles. La cohérence horizontale du cadre logique du plan est aussi respectée. Mais, il faut souligner que les indicateurs ont été mal formulés car les valeurs de base (de référence) et les cibles n'ont pas été définies dans le cadre logique.

4.3. Cohérence de la logique organisationnelle

L'examen du dispositif organisationnel mis en place pour le pilotage et l'exécution du Programme était constitué par : la Fondation Strømme, les Ministère en charge de l'éducation du Mali, Burkina Faso et du Niger à travers les différents points focaux et structures déconcentrées, les Partenaires Stratégiques et les ONG de mise en œuvre réparties dans les trois pays. Quelques années plus tard, il est apparu la nécessité de la création d'un Secrétariat Permanent de la SSA/P. Il faut souligner que tous ces organes ont leurs attributions.

Il ressort à l'analyse que le schéma organisationnel mis en place pour le pilotage et l'exécution des activités du plan stratégiques 2009-2013 est bien adapté car les rôles et responsabilités de chaque organe est bien défini. On ne constate pas de chevauchement des responsabilités. En principe, si chaque organe joue sa partition, le plan atteindra avec efficacité et efficience les objectifs qui lui ont été assignés.

4.4. La pertinence :

L'analyse du cadre logique et des différents documents de planification du plan montre que les objectifs retenus sont appropriés eu égard à la situation des groupes cibles, de l'environnement et de la stratégie d'intervention prévue pour l'exécution du plan.

Aussi, le plan a démontré sa pertinence à travers les résultats des investigations et de l'enquête réalisée. En effet, tous les répondants et les interviewés ont reconnu la pertinence du programme. Cette pertinence vient du fait que les projets relatifs à la SSA/P, à l'alphabétisation Active, à l'EPC et aux différents projets spéciaux répondent aux aspirations des populations cibles et leur mise en œuvre crée des effets positifs sur l'amélioration des conditions de vie des populations vulnérables. La stratégie concentration-synergie a permis de produire des changements de comportements au sein des villages à travers la mobilisation des communautés à prendre en charge les dépenses d'éducation des enfants, de santé, et avoir des perceptions nouvelles en rapport avec leur vie quotidienne.

4.5. L'Efficacité du plan

L'efficacité d'un programme se mesure par le degré d'atteinte de ses objectifs. Le tableau ci-dessous compare les principaux résultats attendus aux réalisations du plan stratégiques 2009-2013.

Tableau 12 : Efficacité du programme

Critère	Objectifs en 2009-2013	Réalisations en 2009-2012 (*)	Taux de réalisation à la date de fin 2012	Observations
Nombre d'enfants inscrits dans la SSA/P	82 000	65 680	80%	Les données de l'année 2013 n'étant disponibles, le calcul est fait sur la base des informations de la période 2009-2012 en fonction de la valeur fixé l'horizon 2013 correspondant l'année horizon du plan stratégique. Dans les faits, sur la période 2009-2012, l'objectif du plan est atteint.
Taux de transfert des enfants	75 %	90%	120%	
Nombre de femmes des groupes Auto gérés analphabètes ont eu accès à l'éducation non formelle de Qualité	55 250	34 17	3%	Programme en expérimentation par deux ONG au Mali.
<i>Nombre de femmes vulnérables dont le pouvoir économique est renforcé.</i>	169 006	255218	151%	
<i>Nombre de clients des Institutions de Microfinance qui ont eu accès aux services financiers et non financiers.</i>	37 660	3197 (**)	8%	Programme abandonné depuis 2010.

Au regard des objectifs assignés au plan et des résultats atteints, on peut conclure que le programme dans l'ensemble a été efficace. C'est au niveau de la micro finance institutionnelle et la mise en œuvre de l'Alphabétisation Active que l'efficacité est faible.

L'examen de la mise en œuvre du référentiel commun de la SSA/P et de l'EPC montre que tous les critères ont été respectés à plus de 95%. Les résultats attendus au terme du plan stratégiques sont atteints pour la SSA/P et de l'EPC. Ces stratégies ont créé une émulation des communautés et des effets positifs sur les conditions de vie des populations des zones cibles.

4.6. Résultat par rapport à l'efficience

L'efficience est le rapport qui met en relation les résultats atteints et les ressources utilisées pour produire ces résultats.

L'efficience globale du programme peut se mesurer par le rapport entre le financement octroyé et le nombre d'enfant touché par la SSA/P. Sur la période 2009-2011, le montant des ressources est estimé à 3 623 391 000 pour 45 827 enfants inscrits soit : $3\,623\,391\,000 / 45\,827$ soit un Coût unitaire de 79 067 FCA sur la période de trois ans. Mais le coût unitaire par apprenant est estimé à 106 000 FCFA la 1^{ère} année où tous les équipements sont réalisés et les différents acteurs bénéficient d'une formation initiale. Le coût moyen d'un apprenant estimé à 106 000 FCFA est raisonnable pour former un enfant sur le programme des trois (3) premières années de l'enseignement primaire. Comparé au coût de formation dans les écoles classiques (en environ 38 000 à 40 000 FCFA par élèves soit 120 000 FCFA les trois premières années) on peut conclure que le programme est efficient, bien qu'il ya des perspectives d'augmentation des salaires des coordonnateurs, des superviseurs et des animateurs.

4.7. Résultat par rapport aux effets et impacts

Les extrants du plan utilisés par les bénéficiaires engendrent des effets et un impact. Les effets et impact à court terme ont été appréciés par les bénéficiaires à travers un certain nombre de questions portant sur l'appréciation des acteurs sur les changements produit au niveau des communautés suite à la mise en œuvre des différentes stratégies (SSA/P, AA et l'EPC).

Selon les résultats de l'enquête de terrain auprès des populations des zones cibles, le programme a généré des effets positifs auprès des bénéficiaires. Entre autres effets, mentionnés par les personnes rencontrées on peut citer: (i) le relèvement du taux de scolarisation ; (ii) l'instruction des femmes à travers le programme d'Alphabétisation Active ; (iii) la diminution de l'analphabétisme des femmes ; (iv) l'amélioration du pouvoir économique des femmes ; (v) le relèvement du niveau de revenu des femmes à travers leur participation à la vie économique et sociale ; (vi) la réduction du niveau de pauvreté. En effet avec l'application de la concentration-synergie, les femmes ont développés un esprit de solidarité, d'éveil, et de développement de capacités d'organisation, de production et d'amélioration des revenus par la pratique des activités génératrice de revenu. La mobilisation de l'épargne communautaire au sein des groupements des

femmes a contribué à une amélioration des conditions de vie des populations (santé, éducation, alimentation, hygiène et assainissement). Ainsi, plus de 80% des femmes des groupements d'EPC déclarent avoir investi dans les dépenses d'éducation de leurs enfants ; dans les dépenses de santé de leurs enfants et dans d'autres cas de leur participation aux dépenses d'alimentation du ménage à partir des prêts ou des fonds partagés.

4.8. La durabilité

La durabilité s'exprime par le fait de maintenir les acquis des bénéficiaires une fois le programme terminé. Autrement dit, il s'agit de l'appropriation par les bénéficiaires des actions et résultats obtenus dans le cadre de la mise en œuvre du plan. Selon les résultats de l'enquête, le programme a généré des effets positifs auprès des bénéficiaires. Des exemples précis ont été mentionnés dans ce sens par les acteurs de mise en œuvre et les bénéficiaires des programmes (SSA/P, EPC, AA). En effet, l'exécution des programmes d'éducation permet (i) l'amélioration du taux de scolarisation à travers l'enrôlement des enfants dans les centres SSA/P et leur transfert dans les écoles classiques et l'alphabétisation des femmes à travers le programme d'Alphabétisation Actives permettent la réduction de l'analphabétisme des populations. La mise place du programme EPC a contribué à la réduction de niveau de pauvreté des femmes. Tous ces effets produiront un impact à moyen terme.

V. RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES

A l'issue de cette évaluation, les recommandations suivantes sont faites par programme à l'endroit de la FS et de ses partenaires. Ces recommandations peuvent également servir à des orientations nouvelles pour l'élaboration du prochain Plan stratégique. Nous tenons à préciser que certaines recommandations faites à la Fondation sont adressées directement au secrétariat Permanent qui désormais joue le rôle de catalyseur de la stratégie SSA au niveau des trois pays.

5.1. Pour la SSA

A l'endroit de STRØMME/SP

1. Rendre les collectivités décentralisées responsables de ces initiatives en les y associant fortement dans le mécanisme d'ouverture, de transfert et d'expansion des centres SSA/P.
2. Dans les pays comme le Mali et le Burkina où la décentralisation est avancée et où il existe déjà des expériences avec les communes, il est nécessaire d'encourager les communes à intégrer l'ouverture des SSA.
3. Mettre en place un mécanisme de suivi formel des enfants transférés afin de mieux valoriser la qualité de la stratégie et son impact durable dans l'acquisition de l'apprentissage.
4. Recruter un agent de suivi spécialement chargé de faire la situation des enfants transférés trois fois au cours de l'année scolaire soit une fois par trimestre.
5. Aller au delà de la mise en place du SP et le renforcer afin de mobiliser des fonds pour son autonomisation financière vis-à-vis de la FS et des Etats.
6. Encourager les acteurs de terrain à disposer d'un plan de communication formel pour le plaidoyer et la mobilisation des communautés.
7. S'assurer que les centres à passerelles ne sont pas effectivement éloignés des écoles d'accueil, car à plus de 5km des écoles d'accueil, cela entraîne une déperdition importante pour les enfants transférés.
8. Mettre en place un système de communication qui valorise les concepts de SSA et d'EPC à travers la production de films documentaires de 13 minutes ou de 26 minutes et produire des articles scientifiques.
9. Mettre en place un mécanisme de remontée de l'information avec les partenaires
10. Rendre Disponible les documents didactiques dans les centres.
11. Respecter le renouvellement des équipements dans les délais prévus (chaque 2 ou 3 ans).
12. Partager le plan stratégique avec les autres partenaires de l'éducation pour rendre visible cette innovation réussie à tous les niveaux.
13. Reconduire les ateliers d'échanges de 2 jours entre les ONG avec la FS et les partenaires stratégiques.

14. Prévoir des infrastructures équipements durables pour les centres, qui devraient être rétrocédés à l'école d'accueil.
15. Renforcement des capacités managériales de certains partenaires de mise en œuvre.
16. mettre en place un système de suivi individualisé des enfants transférés dans les écoles d'accueil.
17. Prendre des mesures pour centraliser les financements des tous les partenaires stratégiques et des Etats pour la mise en œuvre de la SSA/P et les faire ressortir dans les rapports annuels de mise en œuvre de la Fondation Strømme.

A l'endroit des Etats

18. Renforcer les capacités des acteurs de l'Etat au niveau des formations pédagogiques.
19. Améliorer les conditions d'accueil des enfants en fournissant les équipements nécessaires dont ont besoin les classes d'accueil.
20. Réfléchir aux modalités et à l'adaptation des méthodes SSA dans les écoles classiques pour un meilleur apprentissage de la lecture et de l'écriture chez les enfants inscrits au formel en deuxième année.
21. Prendre des dispositions pour que les enseignants s'adaptent à la réactivité et à l'éveil des enfants des centres à passerelle qui sont transférés.
22. Mettre en place un fonds pour le financement de la SSAP. Ce qui évitera le dysfonctionnement des centres SSAP financés sur budget des Etats. En somme il faut créer une ligne budgétaire pour assurer le financement de la SSA/P et SSA2 dans le budget du ministère de l'Education.
23. Prendre les dispositions nécessaires pour sécuriser le financement des centres SSA/P mis en place par l'Etat à travers la stratégie de faire-faire de l'année n sur le budget de l'année n-1.
24. Harmoniser le système d'évaluation des passerelles pour tous les pays.

5.2. Pour l'AA

1. Pour l'AA, que les animatrices soient maintenues de Juin à Décembre, car libérées pendant cette période creuse, le risque est grand de les voir partir vers d'autres emplois.
2. Créer autant de centres que d'EPC pour permettre aux femmes répondant aux critères d'âge de bénéficier de l'AA.
3. Tendre vers des formations certifiées pour celles qui auront accompli les deux ans de formation.
4. Sensibiliser les communautés pour aider les femmes à prendre en charge leurs nourrissons.

5.3. Pour l'EPC

1. Pour anticiper la loi de la BCEAO portant réglementation le secteur de la Micro finance qui va entrainer de facto l'arrêt du programme, il urge de sensibiliser les autorités gouvernementales en vue d'une bonne compréhension du contenu du programme EPC et leur montrer que c'est une action de développement et non une activité d'épargne et de crédit. Il ne doit pas être frappé par la loi réglementant le secteur de la micro finance.
2. Il faut veiller à ce que la Routine ne devienne le premier facteur d'altération de l'EPC
3. Accompagner les femmes à développer des activités prometteuses et fructueuses à travers des filières de productions tenant compte des potentialités naturelles et des besoins de leurs communautés. Ainsi, on peut organiser les femmes en filières en fonction de zones allant des phases de production à la distribution.
4. Identifier des IMF fiables et développer des relations avec ces institutions.
5. Négocier les moyens de production pour les groupements de femmes EPC.
6. Mettre les outils en langues nationales pour la gestion des EPC et pour une meilleure maîtrise des femmes des enseignements relatifs au paludisme, à l'hygiène et à la scolarisation des enfants.

A l'endroit des ONG de mise en œuvre

1. Prévoir une protection sociale pour le risque sur le terrain.
2. S'assurer que les contrats suggérés sont en adéquation avec le code de chaque pays.
3. Revoir le statut des animateurs pour leur assurer une certaine stabilité et confiance dans leur métier.
4. Respecter les engagements pris avec la Fondation Strømme et les autres partenaires stratégiques qui sont contenus dans les cadres communs de référence et leurs cahiers de charge en matière de gestion de leurs ressources humaines et matérielles et de l'exécution des programmes.

Annexes : Personnes Rencontrées dans les Pays du 16 Janvier au 01 Février 2013

1	Kalilou TAHIROU	SG Adjoint	90012622	
2	Mahamadou SAÏDOU	Directeur de cabinet (coordonnateur de l'ONG RAEDD)	96975247	14/01/12
3	Abbami ARI	Inspecteur général des services (point focal ministère)	96874667	
4	Ibrahim FARMOH	Président ONG VIE	90 93 93 90	
5	Ali Abdoulaye	Coordonnateur VIE		
6	Idrissa Hassane	Chargé de programme EPC, ONG VIE		
7	Soumana Ali hamani	Directeur de l'école MAREK, animateur SSA2 (ONG VIE)	96 67 78 11	
8	Souna hamani	Animateur SSA1 (VIE)	99511564	
9	Mamadou Hamadou	Coordonnateur VIE sur le terrain TERA	98050013 90939395	19/01/12
10	Bagouma Idrissa	Inspecteur par intérim, chef du secteur pédagogique de TERA	96558136 90865172	
11	Hassane Diori	Conseiller pédagogique, chef secteur pédagogique de Kokoro	96884435	
12	Moussa Saïdou	Animateur SSA 1 à Balanta (VIE)		
13	HalimatouSalif	Directrice de l'école d'accueil de Balanta		
15	Rabi Souley	Membre EPC		
16	CGDES Doungoro			
17	Abdou Idé	Animateur SSA 1 Doungoro	96915679	
18	Ibrahim Garba	Animateur SSA 1 Doungoro centre		
ONG RAEDD				
19	El AdjDanzaGado	Directeur départemental de l'éducation /inspecteur Education Base	96079883	18
20	Abdoulaye Garba	SG préfecture Dogondoutchi		
22	Mahamane TachiouDadi	Coordonnateur EPC Dogondoutchi	96679890 90435394	
23	AdamouGoubéGaoh	Coordonnateur SSA Dogondoutchi	91649033	
24	MamaneChadaou	Superviseur de la zone Kiéché	90624452	
25	SaïdouYacoubou	Superviseur Dogondoutchi	90562329	
26	InnoIbro	Superviseur Dankassari	90562242	
27	BorriZamo	Président de l'antenne de Dogondoutchi	97655393	
28	Souleymane Aboubacar	Inspecteur alphabétisation et éducation non formelle de Dogondoutchi		
30	MoudiToudou	Inspecteur éducation formelle de		

		Dogondoutchi		
31	SoumanaMaïzama	Directeur de l'école d'accueil de Dogondoutchi		
32	SouleyMalamSaïbou	Animateur SSA 1 Dogondoutchi	9036404	
33	Groupement des femmes EPC de Douchi			
34	Alassane MALIKI	DGAENF, point focal Direction technique	96870556 20734248	

BURKINA

2	KONFE Béatrice	Coordonnatrice nationale de l'alpha ONG ANTBA	22676601859	23/01
3	BANAZARO Calixte	Directeur des opérations ANTBA	226 76457055	23/01
4	Mme KABORE Catherine	Conseillère technique cabinet MENA, point focal ministère	226 70222437	23/01
5	OUATTARA Hamidou	Directeur exécutif ONG AFDR		24/01
6	ALI OUATTARA	Coordonnateur EPC	226 70101788	24/01
7	ZIDA RASMANE	Coordonnateur SSA/P Zondoma	226 70529260	24/01
8	YVE VITAL SAWADOGO	Coordonnateur SSAP Yatenga	226 70668854	24/01
9	MOUSSA Traoré	Animateur EPC AFDR	226 70044259	24/01
10	ADAMA OUEDRAOGO	Président ONG AFDR	226 70297939	24/01
11	WARMA Salimata	Animatrice SSAP AFDR	226 71040288	24/01
12				24/01
13				
14	OUEDRAOGO Ragnaguénéwendé	Coordonnateur SSAP ONG CREDO	226 78086693	26/01
15	OUEDRAOGO Sylvain	Animateur CREDO Kouba	79 63 64 32	26/01
16	Mme TIEGNAN Née Ilboudo Delphine	Animatrice CREDO_NAGBANGRE	79 47 50 31	26/01
17	Michel Sawadogo	Coordonnateur Burkina-Niger	70744392	14/01
19	Maria KERE	Directrice Exécutive FDC	70203433	

MALI

2	Boaz DOLLY	Chargé de Suivi de programme		28/01
3	Emmanuel DIARRA	Coordonnateur Microfinance Fondation Strømme	22376234070	28/01
4	Joas SIDIBE J	Chargé de suivi Financier de ERIKS Development Partner	223 76064498	28/01
5	Moussa OUEDRAOGO	Coordonnateur Education FS	223 64252145	28/01
6	Zakariya ABDOU	Directeur Régional Afrique de l'ouest	223 76403532	28/01
7	Andrea AHOASSA	Chargée de programme Senior	223 782243 56	28/01
8	Gahousou TRAORE	SG ONG CAEB	223 79130153	29/01
9	Hervé DEMBELE	Coordonnateur EPC CAEB	223 79089337	29/01
10	Martin DIARRA	Coordonnateur SSA/P CAEB	223 76166960	29/01
11	Mme KONATE M'Barké Traoré	DG SINSINSO	223 66966121	29/01
12	Nouhoum DIAKITE	Directeur ACEF Mali	223 66721297	29/01
13	Soumaila SOGOBA	Coordonnateur Unité Technique EPC OXFAM	223 76457040	29/01
14	Solimane COULIBALY	Chargé de suivi évaluation FS		
15	Jérémie Traoré	Chargé de communication FS		
16	Joseph Diarra	Coordonnateur SSAP Association Maliennne pour le Développement Rural	223 76153170	30/01
17				
18	Zoumana BAGAYOKO	Animateur SSAP FARANINDA	223 74 56 0962	30/01
19	Issa H Diawara	Superviseur SSAP AMPDR	223 63 429666	30/01
20	Bakary Coulibaly	Superviseur SSAP AMPDR	223 65 03 7473	
21	Sidi DIALLO	Animatrice SSAP ACEF	22376673521	30/01
22	Comité de Gestion du Centre SSAP de FARANINDA			30/01
23	Karim Keita	Coordonnateur ACEF AA et SSAP		30/01
24	Koundjan TRAORE	Superviseur SSAP ACEF	76246942	30/01
25	Lala SAMAKE	Animatrice AA ACEF Ouelessebougou	22376155163	30/01
26	Boubacar SIDIBE	Superviseur AA Ouelessebougou	223 76 058166	30/01
27	Fousseina SAMAKE	Superviseur AA Ouelessebougou	223 79336575	30/01
28	Fanta Diarra	Animatrice SSAP ACEF	223 79 316200	30/01
29	Ahmadou DOUMBIA	Directeur Exécutif ONG Tonus	22376477057	31/01/12

30	Koumbalaye KEITA	Superviseur TONUS	223 76535498	31/01/12
31	Fatimata COULIBALY	Animatrice EPC TONUS	223 79 038580	31/01/12
32	Mamoutou COULIBALY	Coordonnateur SSA/P CAEB	22375297160	31/01/12
33	Moussa Coulibaly	Superviseur SSA CAEB	22376435386	31/01/12
34	Mohamed B TAMBOURA	Superviseur SSA CAEB	223 66008015	31/01/12
35	Sidi YAYA	Animateur SSA CAEB	223 69796786	31/01/12
36	Comité de Gestion SSA de Tiènéguébougou /Kolokani			31/01/12
37	Groupement de femmes EPC de Kambila/Kati			31/01/12
38	Mountaga Diarra	Point Focal Terrain SSAP /DNEF	22366442180	31/01/12
39	Denis DOUGNON	SG MEALN/ Personne Ressource de la SSAP	66593108	31/01/12
40	Mme Sidibé Kadja CISSE	Chef de Programme Education Care International Mali	223 76429919	01/02/13
41	Dagaba DIAKITE	Coordonnateur Education Care International Mali	223 66956900	01/02/13
42	Jérémie SAGARA	Directeur APSM	223 76127158	01/02/13
43	Boureima DARA	Chargé de Programme APSM	223 76190776	01/02/13
44	Sekou Diarra	Directeur de Programme Adjoint Helvetas Swiss Intercooperation	223 20240969	01/02/13
45	Mme Poudiougou Kadja Barro	Directrice ODES	223 66721264	01/02/13
46	André DIARRA	Administrateur Financier	223 76492455	01/02/13