*REPUBLIQUE DU MALI*

**Ministère de l'Education**
**Centre National de Ressources pour l'Education Non Formelle**

# Réflexions sur les Facteurs de Développement de l'Education Non Formelle au Mali


*Amadou WADE DIAGNE*

Directeur du Cabinet d'Appui en Education et en Formation ( **CAPEF**)
BP 16592 Dakar Fann
E mail capef @sentoo. sn
Tél : (221) 820 76 21

*Binta Rassouloula AW SALL*

Projet Alphabétisation ''Priorité Femmes'(**PAPF**)
BP 7404 Dakar – Médina
E mail papf @sentoo. sn
Tél : (221) 825 92 51


**Version du 24 octobre 2001**

# SOMMAIRE

## SIGLES ET ABREVIATIONS

| | |
|---|---|
| **PRODEC :** | Programme Décennal de Développement de l'Education |
| **BELOISYA :** | Les opportunités d'Education de Base et de Moyens d'existence des jeunes adultes non alphabétisés ou semi-alphabétisés dans les pays à faible taux de scolarisation et d'alphabétisation |
| **DNAFLA :** | Direction Nationale de l'Alphabétisation Fonctionnelle et de la Linguistique Appliquée |
| **CNR-ENF :** | Centre National de Ressources de l'Education Non Formelle |
| **CCA-ONG :** | Comité de Coordination des Actions des ONG actives au Mali |
| **ONG :** | Organisation Non Gouvernementale |
| **CAFO :** | Coordination des Associations Féminines |
| **ENF :** | Education Non Formelle |
| **AFEM :** | Association des Femmes Educatrices du Mali |
| **SNLP :** | Stratégie Nationale de Lutte contre la pauvreté |
| **CED :** | Centre d'Education pour le Développement |
| **ODR :** | Opération de Développement Rural |
| **PEMA :** | Programme Expérimental Mondial d'Alphabétisation |
| **CNAC :** | Comité National de Concertation |
| **CREC :** | Comité Régional de Concertation |
| **CRASAQUE :** | Conférence Régionale de Suivi de l'Accès et de la Qualité de l'Enseignement |
| **CCEC :** | Comité de Cercle de Concertation |
| **CCOC :** | Comité Communal de Concertation |
| **CPS :** | Cellule de Planification et de Statistiques |
| **CED :** | Centre d'Education pour le Développement |
| **CAF :** | Centre d'Alphabétisation Fonctionnelle |
| **ADEA :** | Association pur le Développement de l'Education en Afrique |
| **CEDEAO :** | Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest |
| **MORENF :** | Maître d'Ouvrage Régional en Education Non Formelle |
| **MOLENF :** | Maître d'Ouvrage Local en Education Non Formelle |
| **OC :** | Organisation Communautaire |
| **IEP :** | Institut d'Education Populaire |

# CHAPITRE I

# CADRE DE L'ETUDE

## 1.1- CONTEXTE ET JUSTIFICATIONS

L'éducation et la formation jouent un rôle déterminant dans le processus d'une nation. Ainsi depuis la période des indépendances un crédit grandissant a été accordé au système éducatif par l'injection d'un volume assez important et sans cesse croissant de ressources, consenties par les pays en développement pour ce secteur stratégique. En effet en rehaussant les connaissances, les attitudes positives, les aptitudes et les valeurs, les systèmes éducatifs ont contribué jusqu'à présent à créer les conditions indispensables au développement économique et social des populations. Des raisons culturelles, politiques et économiques sous-tendent cette vision. L'Education formelle a permis aux pays en développement d'assurer le minimum éducatif répondant aux normes de références universelles à une partie très réduite de la population. Et depuis plus d'une décennie elle a fait preuve d'un essoufflement, voir des carences qui ont amené l'ensemble des acteurs du système éducatif à penser à la réformer. Mais par-delà le débat sur l'adaptation ou non de l'école au milieu, l'enjeu se situe plutôt, au niveau de la mise en place d'un système éducatif global capable de répondre aux besoins éducatifs fondamentaux de toutes les populations.

Le souci de mieux orienter l'éducation et la formation vers le client ainsi que la concentration sur les processus nécessaires pour leur fournir les aptitudes et les motivations aptes à les faire participer à leur propre développement, ont guidé les acteurs à mettre en œuvre des programmes d'éducation non formelle. C'est pourquoi l'éducation non formelle est caractérisée aujourd'hui par un regain d'intérêt de la part des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) avec la mise en place d'importants financements destinés au développement de programmes de lutte contre la pauvreté où l'alphabétisation des adultes est un des plus importants piliers.

Au niveau international, la capitalisation des leçons apprises concernant l'Education des Adultes dont le document de John Lauglo[1] fait écho, participe à l'amélioration de la pratique éducative. Les différentes rencontres internationales organisées par BELOISYA au Tchad en 1999, à Dakar sur le suivi-évaluation des programmes d'alphabétisation en mai et juin 2000 et la série de vidéo-conférence sur

[1] J. Lauglo : « Inclure les adultes » Banque Mondiale - 2000

l'approche « faire-faire» en mai-juin 2001 avec les pays de la sous-région sous l'égide de la Banque Mondiale, ont toutes permis de grandes avancées sur une meilleure connaissance de l'approche partenariale.

Au niveau national, la politique d'éducation non formelle au Mali s'inscrit dans le cadre du Programme Décennal pour le développement de l'Education (PRODEC) dont les objectifs convergent vers l'amélioration de l'accès de la qualité et de l'efficience de l'éducation. Les objectifs du PRODEC visent à réduire le taux d'analphabétisme par le développement du système éducatif sur le double plan du formel et du non formel. Cependant la conception initiale du programme n'avait pas pris en compte le volet Education Non Formelle, mais l'a intégré en cours de processus. Soulignant l'ampleur de ce défi et face aujourd'hui à un taux d'analphabétisme qui est un des plus élevés au niveau africain, il y a lieu de soutenir les efforts du PRODEC par des initiatives qui s'inscrivent en ligne de force dans le développement de l'éducation de base non formelle.

Des mutations sont donc opérées avec la restructuration des services, d'où la création du Centre National de Ressources pour l'Education Non Formelle (CNR-ENF) et de la DNEB entraînant de fait la disparition de la DNAFLA. Par ailleurs un grand développement des organisations non gouvernementales est perceptible et le groupe Pivot-Education, le CCA/ONG, CAFO etc... constituent des exemples de dynamisme de la société civile.

Dans ce contexte, le Mali a besoin d'organiser le secteur de l'Education non formelle en tenant compte des leçons du passé. Cette organisation, pour qu'elle atteigne les objectifs poursuivis, passera nécessairement par un diagnostic institutionnel sérieux et des échanges fructueux avec tous les acteurs qui, pour la plupart, ont acquis une expertise avérée dans le domaine de l'Education non formelle. Voilà quelques unes des raisons qui justifient la réalisation d'une étude sur les facteurs de développement de l'Education non formelle au Mali.

## 1.2- OBJECTIFS DE L'ETUDE

L'objectif général est d'identifier les facteurs de développement de l'Education non Formelle au Mali.

L'étude dont les résultats seront présentés et exploités lors du premier forum sur l'éducation non formelle au Mali, poursuit les objectifs spécifiques suivants :

- analyser le montage institutionnel actuel à partir de l'état des lieux de l'Education non formelle ;
- proposer un nouveau montage institutionnel avec une distribution opérationnelle des rôles entre les acteurs identifiés ;
- positionner le Centre National de Ressources en identifiant clairement ses missions et rôles dans le développement de l'Education non formelle au Mali.

## 1.3- RESULTATS ATTENDUS

Les résultats escomptés sont les suivants :

- un diagnostic institutionnel clair
- un montage institutionnel approprié
- une distribution des rôles et responsabilités fonctionnelle entre les différents acteurs.
- un positionnement véritable du Centre National de Ressources
- des stratégies de décentralisation et de déconcentration de l'Education non formelle définies.

## 1.4- METHODOLOGIE DE L'ETUDE

L'étude a croisé les approches qualitatives suivantes :

L'analyse documentaire : loi, lettre de politique de l'éducation, textes organisant le secteur, document du PRODEC et du PISE, Cadre stratégique de lutte contre la Pauvreté, études sur le secteur… (Cf annexe portant bibliographie)

Les entretiens approfondis avec des acteurs –clés du secteur : Directeurs nationaux, responsables de structure fédératrice des ONG, personnes morales et techniciens d'ONG et d'association, partenaires techniques et financiers… (Cf annexe portant personnes rencontrées

Les investigations sur le terrain avec des visites de sites.

Ces éléments de méthodologie ont été complétés par la prise en compte des leçons apprises au plan international et dans la sous-région.

Des ateliers d'approfondissement se sont aussi tenus avec la DNEB, le CNR-ENF, la Fondation Karanta, le Groupe de Travail sur l'ENF, le CCA-ONG, l'AFEM…

# CHAPITRE II

# LA SITUATION ACTUELLE DE L'ENF AU MALI

## 2. PRESENTATION DE LA SITUATION ACTUELLE DE L'EDUCATION NON FORMELLE AU MALI

Ce chapitre traitera des choix politiques opérés par le Gouvernement, des principales leçons apprises dans l'évolution de l'alphabétisation de 1960 à nos jours, du cadre institutionnel rénové, des acteurs non gouvernementaux et des principaux problèmes à résoudre dans le secteur.

### 2.1- Les choix politiques

En 1999, le Mali a adopté la loi n° 99 o46 du 28 Décembre 1999 portant loi d'orientation sur l'éducation. Outre le fait que cette loi garantit le droit à l'éducation à chaque citoyen, il y est affirmé que *« le système éducatif Malien a pour finalité de former un citoyen patriote bâtisseur d'une démocratie, un acteur du développement profondément ancré dans sa culture et ouvert à la civilisation universelle...* (article 11) ».

En application au principe garantissant le droit à l'éducation que prône la Constitution, le Gouvernement a élaboré en Juillet 1998 une stratégie Nationale de Lutte contre la Pauvreté (SNLP) pour laquelle l'éducation constitue l'une des clés du développement humain durable.

Il est prévu d'une part, d'accroître l'accès des pauvres à l'éducation et à la formation et d'autre part, d'améliorer la qualité et la pertinence de l'enseignement et des apprentissages.

C'est dans ce cadre de la mise en application de la loi dans un contexte de lutte contre la pauvreté que le gouvernement a élaboré et mis en œuvre le Programme Décennal de Développement de l'Education (PRODEC).

La revue des différents textes de références révèle la place de l'éducation non formelle dans le système éducatif Malien.

En effet, si la loi d'orientation sur l'éducation stipule en son article 42 que *« l'éducation non formelle a pour but de mettre en œuvre toute forme appropriée d'éducation de jeunes non scolarisées ou déscolarisés et d'adultes en vue d'assurer leur promotion sociale, culturelle et économique.* » La lettre de politique éducative de décembre 2000 précise les dispositions suivantes prises par le gouvernement (mesure n° 10) :

- la multiplication des structures d'accueil des jeunes déscolarisés (les CED par exemple) et des adultes en particulier des femmes.
- l'implication plus poussée des structures décentralisées et déconcentrées dans la conception et la mise en œuvre des plans d'éducation non formelle.
- l'appui financier et matériel aux communautés (prise en charge des salaires et fournitures de matériel didactique)

Ces efforts devront faire passer le taux d'alphabétisation de 34 à 46 % en 2004 dont 30 % pour les femmes (source : PRODEC).

## 2.2 Evolution de l'alphabétisation au Mali de 1960 à 2001

### 2.2.1 *Cadre organisationnel*

L'alphabétisation a toujours été sous la tutelle du Ministre de l'Education avec successivement :

- le service d'Education de Base et de l'alphabétisation rattaché au Cabinet (1960)
- le centre National d'Alphabétisation Fonctionnelle (CNAF) créé en 1968 et rattaché à la Direction Nationale de l'Enseignement Fondamental
- l'Institut National de l'Alphabétisation Fonctionnelle et de la linguistique Appliquée (INAFLA) créé en 1973.
- la Direction Nationale de l'Alphabétisation Fonctionnelle et de la Linguistique Appliquée créée en 1975 (DNAFLA)
- la Direction Nationale de l'Education de Base (DNEB) et le Centre National de Ressources pour l'Education non formelle (CNR – ENF) crées en 2000.

Au niveau déconcentré, l'alphabétisation a toujours été gérée par les Directions Régionales de l'Education actuelles Académies d'Enseignement.

### 2.2.2 *Les acteurs*

Les activités d'alphabétisation sont menées par :

- l'Administration Centrale par le canal de la structure officielle de l'époque pour la conduite du programme national ;

- les Opérations de Développement Rural (ODR) dans une approche intégrée de l'alphabétisation et des activités de développement ;
- les organisations de la société civile (ONG, Associations…) pour leur propre programme en accompagnement à leurs autres activités de développement

**2.2.3** *Les types d'alphabétisation*

Le Mali a développé au moins trois (3) types d'alphabétisation :

- l'alphabétisation traditionnelle avec l'apprentissage du français à travers la lecture et le calcul avant 1967
- l'alphabétisation fonctionnelle pour l'amélioration de la production, de l'organisation et la gestion notamment en milieu rural avec les langues nationales comme médium avec le PEMA (Programme Expérimental Mondial d'Alphabétisation de 1968 à 1972)
- l'Education de base non formelle pour le développement intégré de l'homme (à partir de 1984) ; cette alphabétisation se fait avec 11 langues nationales (loi n° 96-046 du 23 Août 1996 portant modalités de promotion de 13 langues nationales du Mali) elle a pour cibles :

  a/ les adultes hommes et femmes analphabètes

  b/ les jeunes déscolarisés ou non scolarisés

**2.2.4** *La nature des Programmes d'Alphabétisation*

Les programmes d'alphabétisation connaissent deux (2) phases :

**Phase 1 : l'alphabétisation avec :**

- soit une approche intensive d'une durée de 45 jours avec 7 heures de cours par jours,
- soit l'approche extensive d'une durée de six (6) mois avec 5 jours de cours par semaine et 2 heures de cours par jour
- soit l'approche semi extensive d'une durée d'environ trois (3) mois à raison de 4 heures par jour

**Phase 2 : - La Post–Alphabétisation** qui est conçue comme un processus de consolidation des acquis et d'acquisition de nouvelles compétences à travers le

développement de la presse rurale, la radio éducative, les formations techniques spécifiques et le développement d'un environnement lettré.

Ces phases sont précédées par des activités de pré-alphabétisation avec les actions d'information, de sensibilisation, de formation des personnels et de préparation du matériel didactique.

Les activités de suivi et d'évaluation sont assurées par l'Etat et par les structures déconcentrées de l'Education.

### 2.2.5 *Le financement*

Il existe trois modes de financement :

- la contribution de l'Etat qui assure sur le budget national, le salaire des agents et les crédits de fonctionnement des services et structures techniques, l'élaboration des curricula et la formation des formateurs dans le cadre du programme national, la production du matériel didactique de base ;
- la contribution des populations encadrées avec la construction et l'équipement des centres, les frais de fonctionnement (lampes à pétrole, prise en charge des animateurs, à l'achat du matériel didactique…)
- l'aide extérieure comportant soit des prêts remboursables consentis aux ODR, soit des subventions accordées aux ONG par des partenaires du Nord.

### 2.2.6 *Les résultats*

Outre l'impact sur la vulgarisation agricole, la commercialisation des produits, l'organisation des producteurs, la gestion administrative et financière, la santé humaine et animale, le secteur de l'épargne et du crédit…où des avantages qualitatifs notables ont été observés , les actions menées jusque-là ont porté le taux d'alphabétisation à 29,10% en 2000 (source :CNR-ENF). Rappelons que le taux d'alphabétisation diffère selon la tranche d'âge considérée.

Cependant, la population analphabète demeure très importante : elle concerne 205 905 personnes de la tranche d'âge 19-54ans.

Cependant, l'état actuel des statistiques du non formel n'est pas de nature à fournir des données fiables. Cette situation est due d'une part aux insuffisances notées dans la coordination des interventions et du suivi et d'autre part à l'absence de base de

données et de la carte de l'éducation non formelle à l'image de la carte de la scolarisation.

## 2.3- Le cadre institutionnel actuel

### 2.3.1- Présentation de l'organisation actuelle

#### 2.3.1.1- Les Structures de gestion de l'Education Non Formelle :

**a) Le Ministre de l'Education**

Il est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique éducative.

**b) La Direction Nationale de l'Education de Base (DNEB):**

- élabore les éléments de la politique nationale en matière de développement de l'éducation de base en relation avec les autres structures compétentes.
- veille à la mise en œuvre de cette politique dans un cadre unifié.
- assure la coordination, le contrôle technique et le suivi des services régionaux et des services rattachés de l'Education de Base.

**c) Le Centre National de Ressources de l'Education Non Formelle (CNR-ENF)**

- concourt à la mise en œuvre de la politique nationale en matière d'Education non formelle ;
- assure la coordination des activités de tous les opérateurs oeuvrant dans le cadre de l'alphabétisation et des Centres d'Education pour le Développement ;
- assure la formation des opérateurs du secteur non formel de l'Education ;
- appuie les opérateurs dans la formation et la conduite des projets d'alphabétisation et de post-alphabétisation ;
- assure la production, la publication et la diffusion du matériel didactique dans le domaine de l'éducation non formelle ;
- met à la disposition des acteurs du secteur non formel de l'éducation, un centre de documentation, de formation et de communication sociale.
- élabore un répertoire informatisé et régulièrement actualisé des opérateurs du secteur non formel de l'éducation.

- rend disponible les services des ressources humaine, technique et logistique pour les intervenants dans le secteur non formel de l'éducation

**d) La Cellule de Planification et de Statistiques (CPS)**

Elle est Chargée de la planification et de la gestion de la base de données du Ministère.

**e) la Direction Administrative et Financière (DAF):**

Elle est chargée de la gestion financière de l'ensemble des projets et programmes du Ministère de l'Education.

**f) L'institut des Langues (ILA) :**

Il est chargé de :

- la réalisation d'un schéma directeur d'aménagement linguistique.
- la conduite d'Etudes sur la traduction et l'interprétation entre les langues nationales et le français d'une part, entre les langues nationales elles mêmes d'autre part.
- l'élaboration des programmes d'apprentissages des langues nationales comme langues secondes.

**g) La Cellule d'Appui à la Décentralisation / Déconcentration de l'Education :**

- veille à l'exécution des activités qui vont aboutir à l'adoption d'un plan de décentralisation du Ministère de l'Education.
- aide les Directions d'Académie et les Centres d'animation pédagogique dans l'exécution de leurs activités.
- propose le renforcement des capacités au niveau régional et local en vue de la préparation des budgets annuels et plans opérationnels.

**h) l'Académie d'Enseignement (AE)** :

Cette nouvelle structure qui remplace la Direction régionale de l'Education est chargée de :

- l'appui technique nécessaire aux collectivités territoriales, aux communautés, aux promoteurs privés.
- la supervision et du contrôle des structures sub-régionales, les établissements d'enseignements secondaires et supérieurs.

**i) Les Centres d'Animation Pédagogique (CAP)** :

Ces centres qui prennent la place des inspections de l'enseignement sont chargés de l'appui conseil et de l'appui technique de proximité aux collectivités territoriales dans le cadre de l'amélioration de l'accès et de la qualité.

**j) Collectivités Territoriales** :

Elles assurent la gestion des compétences transférées par l'Etat en matière d'Education :

- évaluation des besoins régionaux, locaux en personnel enseignant ;
- recrutement du personnel enseignant ;
- évaluation des besoins de formation ;
- suivi administratif du personnel enseignant ;
- participation à la prise en charge des constructions et équipements scolaires ;
- participation à la prise en charge de l'entretien des infrastructures scolaires ;

C.NE ?

### 2.3.1.2- Organes de concertation, de coordination et d'exécution du PRODEC

**a) Le Comité National de Concertation :** (CNAC)

Il est chargé de l'appréciation des plans d'opérations annuels et de la revue périodique du Programme d'Investissement Sectoriel de l'Education (PISE).

**b) Les Comités Régionaux de Concertation :** (CREC)

Ils sont chargés de la coordination et du suivi de la mise en œuvre de l'ensemble du Programme Décennal de Développement de l'Education.

**c) La Conférence Régionale de Suivi de l'Accès et de la Qualité de l'Enseignement :** (CRESAQUE)

Elle est chargée de :

- la mise en œuvre du Plan opérationnel dans ses aspects physiques et Financiers.
- le suivi des indicateurs de performances proposées dans les plans opérationnels relatifs notamment à l'accès et à la qualité de l'enseignement
- les propositions d'amélioration de la pratique pédagogique

**d) Comité de Cercle de Concertation (CCEC)**

Il est chargé de :

a) l'examen des plans Opérationnels avant leur transmission au niveau de l'Académie d'Enseignement pour analyse, arbitrage et consolidation.

b) la revue périodique des résultats de l'exécution physique et financière du Programme au niveau du cercle.

**e) Comité Communal de Concertation :** (CCOC)

Il est chargé de :

- l'examen des plans opérationnels avant leur transmission au Centre d'Animation Pédagogique.
- la revue périodique des résultats de l'exécution physique et financière du programme au niveau de la commune.
- la participation à l'élaboration de la carte scolaire et à son respect.

### 2.3.2- Eléments d'analyse de la situation actuelle

L'analyse de la situation actuelle à partir des textes et de l'organigramme du Ministère fait ressortir les constats suivants :

a- La distribution des rôles et responsabilités entre la Direction Nationale d'Education de Base et le Centre National de Ressources du non formel n'est pas clairement définie concernant certains domaines (évaluation, matériel didactique...) même s'il est précisé que le rôle d'élaboration de la politique est dévolue à la DNEB et que celui de l'exécution est du ressort CNRENF

b - Les liens fonctionnels qui doivent exister entre la DNEB, le CNRENF ne sont pas apparents

c- L'organigramme ne fait pas apparaître d'une façon précise la prise en charge effective du non formel dans les autres structures de gestion

d-Les structures représentant la société civile sont presque inexistantes dans les cadres de concertation au niveau national et régional tels que le CNAC et le CREC

e- Le Comité d'Orientation du Centre de Ressources d'Education non formelle qui est l'organe de contrôle et de conseil chargé de fixer les objectifs et d'évaluer les actions entreprises par le centre, d'approuver le rapport d'activités et de veiller à l'exécution correcte des plans d'action adoptés n'a pas dans sa composition un représentant des collectivités locales bien que le Ministère leur ait transféré les compétences en matière d'Education.

f- la Cellule de Planification et de Statistiques (CPS) chargée de la gestion de la base de données du secteur n'a pas de données statistiques concernant le secteur du non-formel ; par conséquent, il se pose un problème de disponibilité et de fiabilité des données statistiques concernant ce secteur

g- le Centre National de l'Education qui est chargée d'élaborer les éléments de la politique nationale dans le domaine de la conception des programmes, des manuels et la recherche pédagogique et de veiller à leur mise en œuvre n'a pas encore défini un plan d'intervention pour appuyer sur le plan technique, les éléments relatifs à la recherche-action, l'élaboration du curriculum et la conception du matériel didactique

h- au niveau régional et communal même si les compétences sont effectivement transférées, les textes d'application ne sont pas encore publiés.

En résumé, on peut dire que la dispersion de certains éléments importants de la composante Education non - formelle dans différentes structures du Ministère est à l'origine des manquements constatés au niveau de la coordination des actions terrains. Il semble donc être utile d'identifier et de préciser par domaine les activités à mener ainsi que les rôles et responsabilités de chaque structure concernée par la gestion de l'Education non-formelle

**2.3.3- Distribution des rôles souhaitée entre la DNEB et le CNR-ENF**

La situation décrite est le résumé des accords nés lors de la réunion de concertation entre la DNEB et le CNR-ENF.

***a) Les Principes***

Les principes suivants doivent sous tendre la distribution fonctionnelle des rôles :

- la libéralisation de l'offre des services de prestations de l'Education et de la formation à tous les niveaux du système dans le cadre d'un partenariat effectif entre tous les acteurs, en respectant les compétences induites par la réforme sur la décentralisation et les transferts de compétence.
- la création des conditions pour une coordination efficiente des politiques, plans et programmes d'éducation en même temps qu'une rationalisation de la mobilisation et de l'utilisation des ressources.
- la décentralisation / déconcentration renforcées :

Elles sont incontournables dans un contexte où les collectivités locales doivent assumer correctement le développement de l'éducation à la base en vertu des pouvoirs qui leur sont transférés par la loi. Pour une meilleure prise en charge des besoins de la base, il est nécessaire de renforcer la dévolution du pouvoir du centre vers le niveau local, autour des Directions d'Académie de l'Education et des Centres d'animation pédagogique dans une perspective d'autonomisation et de responsabilité accrue.

***b) Distribution des rôles et responsabilités***

**b.1- Domaine Politique**

La Direction Nationale de l'Education de Base est chargée de :

- l'élaboration et de la formulation de la politique du secteur et du plan d'action en partenariat avec le Centre National de Ressources de l'Education non formelle
- l'établissement du bilan du plan d'action

Le Centre National de Ressources est chargé de :

- la mise en œuvre de la politique, de l'harmonisation et de la coordination des interventions

**b.2- Domaine Partenariat**

Le Centre National de Ressources est chargé de l'organisation et de l'animation du partenariat et du renforcement des capacités des partenaires

**b.3- Domaine Matériel didactique**

Le Centre National de Ressources est chargé de :

- l'Elaboration et de la diffusion du répertoire
- la conception, la production et la diffusion du matériel didactique.

La DNEB est chargée de l'identification des besoins et de l'élaboration des termes de références relatifs au matériel didactique.

**b.4- Domaine Environnement Lettré en Langues Nationales**

La DNEB est chargée de :

a- la formulation de la politique de promotion de l'environnement lettré en partenariat avec l'Institut des Langues

b- l'élaboration de la politique d'édition d'ouvrage en partenariat avec le Centre National pour l'Education

Le Centre National de Ressources est chargé de l'appui à la presse et à l'édition d'ouvrages en Langues Nationales

**b.5- Domaine Curriculum d'Education de base non – formelle**

La DNEB est chargée de l'Elaboration du cadre de référence et de l'Elaboration du livret-programme pour les CED et les CAF.

Le Centre National de Ressources est chargé de la formation des formateurs et de la recherche-action

**b.6- Domaine Suivi et Evaluation**

La DNEB est chargée de suivre et d'évaluer la politique nationale et le plan d'actions.

Le Centre National est chargé de :

- la mise en place de la base de données en relation avec la CPS,
- du suivi et de l'évaluation des actions terrain en partenariat avec les Directions d'Académie et les Centres d'Animation Pédagogiques.

**b.7- Domaine Financement**

La DNEB est chargée de l'Elaboration du plan d'opération et du budget annuel.

Le Centre National de Ressources se charge de la Mobilisation des ressources financières et de la gestion des fonds.

Le tableau suivant récapitule la répartition souhaitée des rôles entre la DNEB et le CNR-ENF.

- DNEB
- CNR ENF
CNE ?

| DOMAINES | RESPONSABILITES DE LA DNEB | RESPONSABILITES DU CNR/ENF |
|---|---|---|
| **Politique** | -Elaboration et formulation de la politique du secteur<br>- Elaboration du plan d'action | Elaboration et mise en œuvre de la politique de communication |
| **Matériel didactique** | - Identification des besoins et élaboration des termes de référence | - Elaboration et diffusion du répertoire<br>- Conception – production et diffusion |
| **Curriculum de l'Education de base non formelle** | - Elaboration du cadre de référence<br>- Elaboration du livret – programme (CED et CAF ) | - Formation des formateurs<br>- Recherche action |
| **Environnement lettré en Langues Nationales** | - Formulation de la politique de promotion de l'environnement lettré<br>- Elaboration de la politique d'appui à l'Edition d'ouvrages | - Appui à l'édition d'ouvrages et à la presse en langues nationales |
| **Suivi –évaluation** | - Suivi et évaluation de la politique nationale et du plan d'action | - Mise en place de la base de données<br>- Suivi des actions terrains<br>- Evaluation des actions – terrains |
| **Financement** | - Elaboration du plan d'opération et du budget annuel | - Mobilisation des ressources financières<br>- Gestion des fonds |

## 2.4- Les acteurs non gouvernementaux

### 2.4.1- Les organisations regroupant les acteurs

Le Comité de Coordination des Actions des ONG au Mali (CCA-ONG) regroupe 85 ONG nationales et internationales

**Tableau 1 : Répartition des ONG par nationalité**

| Nationalité | Nombre |
|---|---|
| 1- Américaine | 02 |
| 2- Britannique | 04 |
| 3- Canadienne | 04 |
| 4- Française | 05 |
| 5- Internationale | 07 |
| 6- Koweïtienne | 01 |
| 7- Malienne | 59 |
| 8- Norvégienne | 02 |
| 9- Panafricaine | 01 |
| **TOTAL** | **85** |

Le CCA ONG se fixe quatre (4) objectifs :

- renforcer la collaboration et la concertation au sein du collectif ;
- contribuer à l'élaboration et à la promotion des politiques nationales de développement ;
- améliorer les relations des ONG membres avec l'Etat et les autres partenaires ;
- renforcer les capacités institutionnelles et d'intervention des ONG membres.

L'exploitation de la base de données du CCA-ONG révèle dans le tableau suivant la répartition spatiale des ONG actives en éducation.

**Tableau 2 : Répartition des ONG par zone d'intervention**

| REGIONS | NOMBRE |
|---|---|
| 1- Bamako | 51 |
| 2- Gao | 20 |

| | |
|---|---|
| 3- Kayes | 37 |
| 4- Kidal | 09 |
| 5- Koulikoro | 60 |
| 6- Mopti | 42 |
| 7- Ségou | 39 |
| 8- Sikasso | 33 |
| 9- Tombouctou | 26 |

Les responsables du CCA-ONG affirment que :

- l'alphabétisation est en accompagnement des activités des ONG car étant la condition du succès de ces dernières ;
- très peu de ressources sont allouées à l'éducation non formelle ;
- il n'existe pas d'ONG spécialisées uniquement dans l'éducation (sauf l'Association des Femmes Educatrices du Mali (AFEM), cependant peut être le domaine principal d'intervention de certaines ONG ;
- les seuls appuis des structures étatiques le sont sur demande et sont rémunérés (traductions, formation...) ;

Les appuis des structures étatiques (traductions, formation....) se font à partir des sollicitations des ONGS et sont rémunérés.

- le suivi par les services techniques est quasiment inexistant du fait de l'indigence matérielle dans laquelle baignent ces structures et de la rareté des ressources humaines qualifiées.

Le CCA-ONG a aussi précisé les conditions de participation des ONG au programme gouvernemental :

- participation aux instances de décision non comme un figurant ou un simple prestataire de service mais en tant que partenaire véritable suffisamment bien impliqué dans tout le processus ;
- simplification des procédures pour éviter les lourdeurs administratives qui sont des sources d'inefficacité et des portes ouvertes aux dérives de toutes sortes ;
- précisions sur les rôles et responsabilités dans la gestion du programme ;
- renforcement des capacités du collectif et de ses membres.

En plus du CCA-ONG, il existe quatre autres organisations regroupant des organisations et associations.

Il s'agit :

- du groupe PIVOT EDUCATION qui est le groupe de travail Education Non Formelle de l'ADEA regroupe des ONG actives dans le domaine de l'éducation et qui sont en grande partie membres du CCA-ONG
- de la Coordination des Associations Féminines (CAFO)
- de la Coordination des ONG Nationales du Mali (CCONG)
- de l'observatoire sous-régional de l'éducation de base dans l'espace CEDEAO dont le comité sous-régional a été mis en place il y a six (6) mois.

**2-5 : Les principaux problèmes de l'éducation non formelle au Mali**

Le tableau suivant présente les problèmes majeurs que le secteur de l'éducation non formel devra prendre en charge :

**Tableau 3 : Principaux problèmes du non formel**

| Domaines | Principaux problèmes |
|---|---|
| *1- Au plan politique* | 1.1- Faiblesse de la prise en compte de l'ENF dans le PRODEC |
| | 1.2- Absence de coordination des intervenants et des interventions |
| | 1.3- Absence de document précisant la vision du développement du non formel et d'un plan d'action consensuel |
| | 1.4- CED pas clairement positionnés dans le système éducatif |
| | 1.5- Correction des disparités (genre et zones) peu effective |
| | 1.6- Taux d'analphabétisme élevé 15-54ans (plus de 70%) |
| *2- Au plan administratif* | 2.1- Distribution des rôles et responsabilités entre DNEB et CNR-ENF incomplète et non codifiée dans les textes |
| | 2.2- Positionnement encore ambiguë du CNR-ENF dans le dispositif institutionnel (statut et organisation) et la gestion des ressources financières |
| | 2.3- Options en matière de décentralisation et de déconcentration peu explicites et non |

| | |
|---|---|
| | opérationnelles |
| | 2.4- Faible capacité de gestion du programme des structures déconcentrées |
| | 2.5- Gestion du personnel peu rigoureuse au niveau central |
| *3- Au plan social* | 3.1- Partenariat encore balbutiant |
| | 3.2- Forte mobilité des animateurs et des participants (problèmes de motivation) |
| | 3.3- Opérateurs non gouvernementaux très peu connus |

| | |
|---|---|
| *4- Au plan technique* | 4.1- Expérimentations inachevées ou mal accompagnées (CED par exemple) |
| | 4.2- Curriculum des CAF trop standardisé et non rénové |
| | 4.3- Matériel didactique pas répertorié et insuffisant en qualité et en quantité |
| | 4.4- Taux d'abandon élevé et absentéisme dû aux nombreuses cérémonies |
| | 4.5- Spécificité des femmes pas suffisamment prise en compte malgré l'existence de projets propres |
| *5- Au plan financier* | 5.1- Faiblesse des fonds destinés à l'ENF dans le budget de l'éducation |
| | 5.2- Trop grande dépendance des apports extérieurs |
| | 5.3- Simple inscription budgétaire pour l'ENF dans le PISE sans engagement d'aucun partenaire |
| | 5.4- Structure du coût d'un participant pas connue |

Cependant, le secteur peut compter sur les atouts suivants pour se développer :

- **au plan politique :**

- la volonté affirmée du Président de la République pour la prise en compte effective du non formel dans le PRODEC

- l'existence d'un cadre d'action pour la prise en compte du non formel (PRODEC et PISE)

- l'existence de la loi sur la décentralisation

- **au plan administratif**

- la création de nouvelles structures de gestion de l'éducation non formelle : DNEB et CNR-ENF

- la mise en place de cadres de concertation

- **au plan technique**

- l'existence d'une expertise en matière d'éducation non formelle

- l'existence d'ONG expérimentées et engagées

- la longue tradition en matière d'alphabétisation et de développement d'un environnement lettré en langues nationales
- l'existence de 13 langues nationales dont 11 sont déjà codifiées

- **au plan social**

- une forte demande de formation

- des communautés organisées

# CHAPITRE III

# PROPOSITIONS D'OPTIONS STRATEGIQUES POUR LE DEVELOPPEMENT DE L'EDUCATION NON FORMELLE

Compte tenu des leçons tirées dans d'autres pays et du contexte du Mali décrit dans les paragraphes précédents, la politique de développement de l'éducation non formelle n'a de chances de succès que si au moins les cinq conditions suivantes sont remplies:

- la rationalisation du cadre institutionnel,
- l'adoption d'une démarche partenariale avec les organisations de la société civile,
- le dispositif d'amélioration de la qualité,
- le dispositif de suivi et d'évaluation fonctionnel
- le développement d'une politique de communication.

**3-1: Rationaliser le cadre institutionnel**

La situation institutionnelle du secteur a évolué avec le nouvel organigramme du ministère qui consacre le dépérissement de la DNAFLA, la création de la DNEB et l'érection du Centre National de Ressources comme agence d'exécution du programme.

Cette évolution peut offrir l'avantage de donner plus de visibilité au secteur et de permettre une gestion plus conforme à l'objectif d'impulsion qui a été certainement à l'origine de cette mutation entre autres considérations.

Cependant, il est nécessaire de mettre de l'ordre dans le nouveau dispositif institutionnel avec l'organisation d'un espace partenarial, d'un meilleur positionnement du Centre National de ressources avec ses nouvelles fonctions et d'une distribution des rôles et des responsabilités dans le nouveau contexte de partenariat et de décentralisation/déconcentration.

***3-1-1: L'organisation du partenariat***

Le paysage de l'éducation non formelle au Mali peut se féliciter de l'ampleur des réalisations des Organisations de Développement Rural et des organisations de la société civile dans des domaines très variés. Cependant, le secteur reste marqué par :

- l'absence de données sur les ressources mobilisées pour des actions d'alphabétisation et de formules alternatives telles que les CED ;
- l'insuffisance de la formalisation des expériences menées en vue de leur utilisation à plus large échelle en cas de succès établi (c'est le cas des travaux sur l'introduction de la santé de la reproduction, des infections sexuellement transmissibles et du SIDA, thèmes sur lesquels plusieurs organisations travaillent en s'ignorant) ;
- l'insuffisance des relations d'échanges et de coopération entre ONGs d'une part, et d'autre part entre ONGs et structures gouvernementales sur le terrain, situation qui conduit à des duplications inutiles à la fois dans l'implantation des centres et dans la conception des différents supports ;
- l'harmonisation encore timide des interventions et des intervenants dans le secteur.

Ces limites qui entravent le développement du secteur peuvent trouver une solution grâce à la conjugaison de plusieurs facteurs tels que l'élaboration participative de l'actuel plan de développement à l'occasion du premier forum national sur l'éducation non formelle, la coordination des partenaires techniques et financiers, l'existence de comités de coordination des ONG tels que le CCA-ONG, le CCO-ONG, le Groupe Pivot Education , la CAFO...Compte tenu du fait que l'actuel texte n'avait prévu que la mise en place du Comité National de Concertation (CNAC) pour le PRODEC sans tenir compte de la spécificité du secteur non formelle où c'est l'approche partenariale qui prévaut deux solutions sont donc envisageables:

- organiser les ASSISES NATIONALES DU PARTENARIAT afin de refonder le mécanisme sur de nouvelles bases et sur une approche qui implique davantage tous les acteurs dans la réflexion et à toutes les étapes du processus;

- amender le texte portant création du CNAC en y incluant une clause permettant aux acteurs du non formel de se constituer en sous-comité de manière à prendre en compte la nécessaire impulsion à donner au secteur au regard de son faible poids dans le PISE.

L'expérience sous-régionale a montré que la première option permet de lever toutes les méfiances qui se sont sédimentées lors des rapports conflictuels antécédents et d'éviter deux dangers : les méfaits de la position de consommateurs de textes conçus par des «spécialistes» de l'administration et les difficultés d'appropriation de la philosophie et des options retenues.

Ce nouvel espace partenarial à mettre en place pourrait s'appeler Sous Comité National de Concertation pour le Développement de l'Education Non Formelle (SCNCDENF) et pourrait poursuivre les missions suivantes :

- participer à la formulation de la politique nationale d'éducation non formelle
- mobiliser l'ensemble des partenaires dans la mise en œuvre du plan d'action
- analyser les résultats de la mise en œuvre du plan et suggérer des éléments de correction des options
- valider socialement les textes réglementaires et les manuels de procédures.

Ces missions peuvent se résumer aux notions de concertation, de coordination, d'échanges, de participation et de conseil pour aider le Gouvernement à prendre les bonnes décisions dans un contexte de bonne gouvernance.

### 3-1-2: Mieux positionner le Centre National de Ressources

#### 3-1-2-1: La nature du problème institutionnel

Le Gouvernement a décidé d'impliquer plus fortement les organisations de la société civile dans la conception et la mise en œuvre du programme. Cette option a été à l'origine de la création du Centre National de Ressources pour l'Education Non Formelle dont les missions d'exécution du plan d'action et de renforcement des capacités des opérateurs en éducation non formelle méritent d'être reprécisées ainsi que son statut.

Le montage institutionnel de l'approche partenariale ou du «faire-faire» doit répondre aux caractéristiques suivantes, reconnues comme essentielles par tous les acteurs :

- séparation entre, d'une part, les fonctions d'orientation, suivi et évaluation des programmes qui relèvent du Ministère et, d'autre part, les fonctions d'exécution des programmes d'éducation par les opérateurs,

- contractualisation des actions d'éducation à faire exécuter par les opérateurs sur des fonds mobilisés au nom du pays et mis à leur disposition par le Ministère,

- égalité d'accès aux fonds pour tous les opérateurs dont les propositions de projet répondent à un ensemble de critères d'éligibilité reconnus comme justifiés par tous les partenaires,

- impartialité et transparence du dispositif d'allocation des fonds,

- rapidité du paiement des prestations aux opérateurs qui, pour l'essentiel, ne disposent pas de fonds propres et ont une trésorerie faible.

Dans ce cas, le Gouvernement met en place une structure ou signe une convention de maîtrise d'ouvrage déléguée avec une structure (cabinet privé, ONG, AGETIPE...) qui doit présenter les autres caractéristiques suivantes :

- elle dispose de l'autonomie administrative et financière;

- elle est administrée par un comité de gestion ou conseil d'administration paritaire où sont représentés les ministères concernés, les organisations de la société civile, les organisations des bénéficiaires et le secteur privé selon l'option de large ouverture et les réalités du pays;

- elle est dirigée par un directeur nommé soit par le ministre de l'éducation sur proposition du comité de gestion ou par ce dernier lui-même avec ses propres procédures;

- trois services sont généralement mis en place : le service de communication, le service des opérations techniques et le service de gestion;

- elle a pour missions de mobiliser les ressources financières (budget de l'Etat, dons, crédits, produits de services offerts ou de marketing...) pour le programme et de les gérer pour le compte du Gouvernement;

- elle applique des procédures allégées et assure la transparence et l'équité dans la gestion des fonds.

#### 3-1-2-2: Les solutions envisageables

##### a- Le nouveau statut possible du Centre de Ressources

A l'heure actuelle, le Centre de Ressources ne présente pas ces caractéristiques. Il faudra donc mettre en adéquation son statut, son organisation et son personnel avec ces nouvelles missions en tenant compte de la réglementation en vigueur dans le pays. Le statut d'Etablissement Public à Caractère Administratif est à envisager ou sa transformation soit en Agence soit en Fonds soit en association de droit privé pour l'éducation non formelle.

La conséquence de cette option est la fin du monopole de la production du matériel didactique par l'actuel Centre et l'appel à la concurrence pour toutes les acquisitions de biens et services et ainsi que pour les équipements.

Une autre conséquence concerne le personnel qui sera maintenant choisi selon les normes de performance et non plus sur simple affectation. Ces aspects sociaux et économiques qui découlent du changement de statut et de rôles du Centre méritent une attention toute particulière.

**b- les missions du Centre de Ressources**

Les nouvelles missions du Centre de Ressources peuvent se résumer ainsi:

❖ ***au plan du financement du PRODEC***

- mobiliser les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre du plan
- diffuser le manuel de procédures du PRODEC auprès de tous les acteurs à travers des sessions d'information et de formation
- ouvrir et gérer les comptes du programme
- signer les contrats avec les opérateurs et autres prestataires de service
- procéder au paiement des services faits dans le cadre de ces contrats
- vérifier et certifier l'utilisation des fonds par les opérateurs
- recouvrer les fonds du programme en cas de mauvaise utilisation
- réceptionner et vérifier les rapports techniques et financiers ainsi que les documents de justification des dépenses
- commander les audits techniques et financiers du plan
- recruter les certificateurs pour le suivi de l'exécution financière du programme
- former ou recycler les opérateurs en gestion et en tenue de compte.

❖ **Information et documentation sur :**

- les interventions en alphabétisation et en modèles alternatifs en cours ou en préparation
- les matériels didactiques existants ou en préparation
- les experts en activité ou disponibles
- les rapports d'évaluation existants
- la collecte des informations
- le traitement des informations
- la diffusion des Manuels de procédures et des modèles de requêtes de financement de projets pour les opérateurs

❖ **Communication**

- Constitution d'un réseau de communication entre les opérateurs, les centres d'expertise extérieurs, les consultants internationaux et nationaux

❖ **Formation et appui technique :**

- aux intervenants en éducation non formelle
- aux chercheurs et aux centres de recherche
- assistance technique aux opérateurs (conseils et ou missions d'appui technique) en matière de montage et de réalisation de projets d'éducation non formelle et de formations afférentes
- constitution d'un point d'appui pour les actions/études de recherche appliquée dans le domaine de l'éducation non formelle

❖ **Appui à l'édition**

- mise en place d'une équipe de micro-édition
- facilitation de l'édition des ouvrages en langues nationales
- facilitation de l'accès aux productions par un système de vente

❖ **Animation**

- Fourniture d'un cadre physique de concertation et d'échanges autour des problématiques du secteur

❖ **Fonction service**

- Rentabilisation du cadre grâce aux prestations de service (location de locaux....)

**c- La réorganisation du Centre**

Le Centre sera géré par deux entités: le Conseil d'Orientation(CO) sorte de conseil d'administration et la Direction Générale (DG).

**Le Conseil d'Orientation**

Le Centre National de Ressources est administré par un Conseil d'orientation ou Conseil d'Administration où sont représentés :

- le Ministère de l'éducation avec: la Direction Nationale de l'Education de Base, la Cellule de Planification et de Suivi, la Direction de l'Administration et des Finances, le Centre National d'Education
- le Ministère des Finances
- le Ministère de la Solidarité Nationale
- le Ministère de la Décentralisation
- les Partenaires Techniques et Financiers
- les représentants de la société civile
- les Collectivités Territoriales
- le secteur privé

Le Conseil d'Orientation :

- décide souverainement de l'orientation générale des interventions du Centre, de l'attribution des dons et subventions, et des appuis divers au secteur
- adopte les plans d'opérations et les budgets annuels
- veille à l'application du manuel de procédures
- édicte des directives à l'intention du Directeur Général
- approuve les comptes annuels présentés par le Directeur Général
- commande les audits annuels.

**La Direction Générale**

Le Centre est dirigé par un Directeur Général qui est nommé par le Ministre de l'Education.

Ses missions portent sur :

- la gestion des ressources
- la coordination et planification
- la préparation et suivi de l'audit
- le choix et gestion des ressources humaines
- le respect des accords (protocole d'entente, accord de crédit ...)
- l'application des règles des manuels de procédures
- le secrétariat du Conseil d'Orientation
- la coordination des Partenaires Techniques et Financiers
- l'information et la transmission des rapports
- la signature de convention, contrats ...
- la préparation du plan d'opérations et du budget annuel
- la gestion des comptes
- la représentation du CNR-ENF vis-à-vis des tiers.

**3-1-2-3: Les organes déconcentrés du Centre National de Ressources**

Compte tenu de l'étendue du territoire et d'une plus grande fluidité dans les opérations conformément aux vœux des opérateurs et aux conditions des partenaires techniques et financiers, le centre devra se doter de structures locales qui ne devront pas être forcément des structures administratives classiques. Il s'agira d'interroger l'environnement actuel pour détecter des structures avec qui contractualiser certaines fonctions.

Deux options sont possibles pour la décentralisation des opérations : maître d'ouvrage régional d'éducation non formelle (MORENF) ou maître d'ouvrage local d'éducation non formelle (MOLENF).

Il va s'agir de lancer un appel à des candidatures pour le recrutement d'une structure chargée d'exécuter les missions décrites ci-dessous dans chacune des régions ou des districts. La procédure de sélection est la sollicitation de manifestation d'intérêt et la sélection sur dossier. Le CNR-ENF sera chargé de cette opération et procédera à l'élaboration du projet de maîtrise d'ouvrage déléguée. Ces agences sont chargés au niveau de chacune des entités administratives retenues de:

- ouvrir les comptes locaux du CNR-ENF

- organiser la sélection des demandes de subvention
- signer les contrats avec les opérateurs sélectionnés dans la région, le cercle ou la commune
- procéder aux paiements et aux vérifications des dépenses
- assurer la mise en œuvre et le financement des activités de suivi et d'évaluation
- produire les rapports d'avancement du programme
- transmettre au CNR-ENF les rapports financiers et les rapports d'avancement du programme dans la zone.

Peuvent être MORENF ou MOLENF :

- les ONG de grande envergure disposant de locaux, de personnels et de ressources financières conséquentes et ayant une bonne réputation
- les institutions d'appui technique et financier telles que les organisations des Nations Unies ou les organismes de coopération technique internationale
- les cabinets privés régulièrement constitués et ayant la capacité et l'expérience de gestion de projets.

**3-1-3: Redistribuer les rôles et responsabilités**

Le Ministère a opté pour la stratégie du «faire-faire» qui se définit comme une stratégie novatrice et efficace permettant à l'Etat et aux partenaires (ONG, Association, GPF, Services Etatiques etc.) de se doter d'une clé de répartition fonctionnelle des rôles dans l'exécution des programmes d'Alphabétisation et d'Education de Base. Cela se traduit par la responsabilisation de la société civile dans la mise en œuvre des activités de formation sur le terrain.

Dans ce cadre, les fonctions du Gouvernement sont de deux (2) ordres : une mission d'orientation et une mission de coordination.

Dans la mission d'orientation, il s'agit essentiellement de la définition de politique et plans d'action, et du développement de stratégies de mise en œuvre sur une base concertée.

La mission de coordination se décompose en trois fonctions :

- une fonction d'impulsion d'un cadre de concertation pour le diagnostic et le développement de stratégies de mobilisation et de mise à disposition des ressources en réponse aux besoins du secteur,
- une fonction de planification, avec la mise en place d'un Plan d'action intégré et d'un système d'information des partenaires sur l'état et l'évolution du secteur,
- une fonction de suivi évaluation, avec la mise en place de l'Observatoire sur l'évolution du secteur et d'un mécanisme de révision stratégique des politiques et plans d'action.

Ces options ci-dessus présentées conduisent à une distribution opérationnelle et acceptée des rôles et responsabilités en fonction des attentes et des capacités prouvées ou supposées de chaque partenaire. Dans le cas du Mali, la distribution qui figure au tableau de la page suivante a été suggérée à la suite des différents entretiens et de l'analyse documentaire.

| ACTEURS | PROFIL COMPOSITION IDENTITE | RÔLE POLITIQUE | RÔLE ADMINISTRATIF | *RÔLE FINANCIER* | RÔLE TECHNIQUE |
|---|---|---|---|---|---|
| **1. Sous Comité National de Concertation pour l'Éducation Non Formelle (SCNCENF)** | • Démembrement du Comité National de Concertation du PRODEC composé de:<br>• Ministères intéressés<br>• Organisations des opérateurs<br>• -Partenaires financiers et techniques au développement<br>• Collectivités locales<br>• Secteur privé | - Participation à la définition de la politique d'éducation non formelle et à l'élaboration d'un programme national<br>- Analyse des résultats<br>- Élaboration de recommandations sur les politiques et les stratégies<br>- Révision des politiques<br>- Mobilisation sociale<br>- Recommandations pour la coordination des partenaires au développement<br>- Détermination des régions et des cibles prioritaires | - Proposition de textes réglementaires aux autorités compétentes<br>- Revue annuelle de l'exécution du programme avec les partenaires | - Participation à la mobilisation des ressources internes et externes pour le programme d'éducation non formelle | - Mobilisation des partenaires publics et privés pour la réalisation du programme<br>- Suivi et évaluation de la mise en œuvre du programme sur la base des indicateurs de performances |

| ACTEURS | PROFIL COMPOSITION IDENTITE | RÔLE POLITIQUE | RÔLE ADMINISTRATIF | RÔLE FINANCIER | RÔLE TECHNIQUE |
|---|---|---|---|---|---|
| **2. Direction Nationale de l'éducation de base (DNEB)** | - Directeur<br>- Division alphabétisation et post-alphabétisation<br>- Division des CED | - Préparation du bilan d'exécution du programme gouvernementa l d'éducation non formelle<br>- Préparation des propositions de révision/amélio ration du programme national<br>- Elaboration des propositions de textes réglementaires<br>- Formulation de la politique du secteur<br>- Elaboration du plan d'action | - Suivi de l'application des textes réglementaires régissant le secteur<br>- Gestion des personnels de l'administration s'occupant de questions d'éducation non formelle<br>- Présidence du SCNCENF | - *Elaboration du budget national annuel pour l'éducation* | - Conception du programme national d'éducation non formelle<br>- Proposition pour les zones prioritaires et les catégories cibles<br>- Etude du rapport coût/efficacité des différents programme(s) d'alphabétisation et de modèles alternatifs<br>- Identification des besoins et élaboration des termes de référence du matériel didactique<br>- Elaboration du cadre de référence<br>Elaboration du curriculum de l'Education de base<br>- Formulation de la politique de l'environnement lettré<br>- Elaboration de la politique d'appui à l'édition d'ouvrages<br>- Elaboration du plan d'opération et du budget annuel<br>- Evaluation de l'éligibilité des matériels didactiques pour être finançables dans les sous-projets<br>- Organisation de la satisfaction de la demande d'alphabétisation non couverte par l'offre assurée par les opérateurs, y compris ce matériel didactique<br>- Suivi et évaluation de la politique<br>- Préparation de la documentation pour les revues annuelles du programme |

| ACTEURS | PROFIL COMPOSITION IDENTITE | RÔLE POLITIQUE | RÔLE ADMINISTRATIF | *RÔLE FINANCIER* | RÔLE TECHNIQUE |
|---|---|---|---|---|---|
| **3. Centre National de Ressources de l'éducation non formelle (CNR-ENF)** | - Directeur<br>- Services techniques<br>- Maîtres d'ouvrage régional ou local d'éducation non formelle (MORENF ou MOLENF) | - Promotion du programme (publicité, marketing)<br>- Coordination avec les autres interventions en cours dans le pays (synergie des actions)<br>- Signature de l'accord de projet<br>- Elaboration et mise en œuvre de la politique de communication<br>- Bilan du plan d'action | - Diffusion du manuel de procédure<br>- Enregistrement des demandes de financement des sous-projets<br>- Information du SCNCENF de l'avancement du programme- Signature des accords de financement des sous-projets | - Elaboration du budget annuel de mise en œuvre<br>- Ordonnance des dépenses<br>- Financement des sous-projets<br>- Vérification et certification de l'utilisation des fonds par les opérateurs<br>- Gestion des comptes (gouvernement et autres partenaires) et transmission périodique des rapports d'exécution financière ;<br>- Commande de l'audit technique et financier du programme ;<br>- Mise en œuvre des recommandations de l'audit technique et financier du programme<br>- mobilisation des ressources financières<br>- Gestion des fonds | - Mise à jour des répertoires : (a) des matériels didactiques, (b) des opérateurs, (c) des structures d'appui, (d) des consultants<br>- Conception et production du matériel didactique<br>- Evaluation économique et financière du programme<br>- Mise à jour et diffusion des répertoires des matériels didactiques, des structures d'appui et des spécialistes<br>- Mesures des performances du programme en regard des indicateurs de performance et production des rapports d'avancement<br>- Mise à disposition des opérateurs des appuis nécessaires à la préparation et la requalification des demandes de financement des sous-projets<br>- Tenue de la base de données sur tous les aspects du programme<br>- Organisation et financement de la formation des opérateurs et des institutions partenaires<br>- Contractualisation du suivi de l'exécution technique des projets et certification à postériori des dépenses des opérateurs<br>- Mise en place et mise à jour de la base de données pour suivre et mettre à jour les indicateurs de performance<br>- Appui à l'édition d'ouvrages et à la presse en langues nationales |

| ACTEURS | PROFIL COMPOSITION IDENTITE | RÔLE POLITIQUE | RÔLE ADMINISTRATIF | *RÔLE FINANCIER* | RÔLE TECHNIQUE |
|---|---|---|---|---|---|
| **4. Institutions d'appui** | - Institutions spécialisées comme le CNE, l'Institut des Langues, l'Académie des langues, la Fondation Karanta…<br>- Cabinets privés | Participation au SCNCENF | - Signature de contrats/protocoles d'accord avec les bénéficiaires, les Opérateurs, les Services techniques, le CNR-ENF pour la livraison de services | | - Appui au programme et/ou opérateurs par le biais d contrats avec le CNR-ENF ou les opérateurs, dans les domaines de (a) études et évaluation, (b) formation, (c) conception de matériels didactiques, (d) conception de sous-projets, (e) édition d'ouvrages, (f) conduite de programmes d'IEC, (g) financement, (h) traductions et adaptation, (i) organisation et management de sous-projets, etc |
| **5- Collectivités Territoriales** | -Conseil communal<br>-Assemblées régionales<br>-Conseils de Cercle | - Elaboration du plan de développement local<br>-Création et gestion d'équipements collectifs concernant l'alphabétisation et les CED | -Recrutement du personnel de l'éducation non formelle<br>-Suivi administratif du personnel | Participation à la prise en charge de l'entretien des infrastructures | -Implication à la détermination des contenus des modules n'appartenant pas à la nomenclature nationale<br>-Suivi et évaluation de l'exécution du plan de développement |
| **5. Services déconcentrés de l'éducation** | - Académie d'enseignement (DAE)<br>- Cellule d'Animation Pédagogique (CAP) | - Définition du plan local de développement de l'éducation en partenariat avec tous acteurs locaux pour réduire les disparités en matière d'éducation | - Réception et enregistrement des demandes de financement de sous-projet<br>- Formulation d'un avis technique sur les demandes<br>- Envoi à la DNEB et au CNR-ENF | | - Contrôle des déclarations des opérateurs dans les demandes de financement, en ce qui concerne l'implantation et les activités de l'opérateur au plan local<br>- Contrôle de l'existence et du fonctionnement des centres d'alphabétisation et des CED pendant la durée des sous-projets<br>- Participation aux équipes d'évaluation des apprentissages |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | d'éducation<br>- Détermination des zones prioritaires (cartes de l'éducation) pour éviter les concentrations de sous-projets dans les mêmes zones<br>- Gestion des conflits entre partenaires au plan local | des rapports de leur suivi mensuel des sous-projets<br>- Tenue à jour de la situation de l'éducation non formelle dans la localité | | - Appui aux opérateurs et aux bénéficiaires sur leur demande<br>- Contrôle du processus de collecte des statistiques |
| **6. Opérateurs** | - ONG nationales ou internationales<br>- Organisations communautaires de base (OCB)<br>- Organismes de développement rural (ODR) | - Participation aux concertations et aux échanges entre opérateurs et avec l'administration , notamment au sein du SCNCENF<br>- Promotion du programme auprès des bénéficiaires potentiels<br>- Développement de liens de partenariat avec les | - Préparation et soumission des demandes de financement de sous-projets<br>- Signature des accords de financement de sous-projet<br>- Signature des protocoles d'accord avec les bénéficiaires<br>- Envoi des rapports techniques aux dates indiquées et selon le modèle fourni dans le manuel de | - Ouverture d'un compte bancaire particulier pour le sous-projet<br>- Tenue de la comptabilité du sous-projet selon le modèle de cahier du gestionnaire annexé au Manuel de procédures<br>- Envoi au CNR-ENF des rapports financiers et des pièces justificatives des dépenses | - Identification des bénéficiaires et appui à leur organisation si nécessaire<br>- Étude du milieu selon une méthode participative<br>- Élaboration de la demande de financement du sous-projet<br>- Amélioration éventuelle des demandes de financement selon les recommandations du comité de sélection<br>- Exécution du sous-projet conformément à l'accord de financement du sous-projet<br>- Évaluation interne par l'opérateur des résultats des apprentissages<br>- Acceptation des contrôles du CNR-ENF et des MORENF pour certification des dépenses |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | communautés<br>- Mise en place d'une organisation professionnelle des opérateurs | procédures<br>- Information des autorités académiques locales sur la préparation et l'exécution des sous-projets | | |
| **7. Bénéficiaires** | - Groupes de population analphabètes résidant dans les régions ciblées par le programme<br>- Adolescents non scolarisés ou descolarisés | - Détermination du domaine fonctionnel d'éducation non formelle souhaitée<br>- Identification des bénéficiaires<br>- Organisation de la participation de la communauté | - Mise en place et maintien d'un comité de gestion fonctionnel<br>- Signature d'un protocole d'accord avec l'opérateur<br>- Tenue du registre de chaque centre par le Comité de gestion | - *Participation au financement du programme en nature et/ou espèce selon les minima fixés dans le Manuel de Procédures* | - Détermination du calendrier de cours, du lieu et de la langue de formation<br>- Identification et proposition à l'opérateur de la (des) personne (s) pouvant être animateur (s)<br>- Mobilisation des personnes ressources pouvant appuyer le facilitateur dans le domaine fonctionnel<br>- Participation aux évaluations internes et externes des apprentissages et de l'impact du programme |

## Résumé des réflexions sur le cadre institutionnel

**POLE POLITIQUE**

**Direction nationale de l'éducation de base**

Formulation de la politique du secteur
Harmonisation des interventions

**POLE SOCIAL**

**Sous comité national de concertation pour l'éducation non formelle**

- Organisation de la concertation
- Sur la politique, les stratégies et les
- Résultats
- Appui à la prise de décision
- Mobilisation société
- Validation des approches et des outils

**POLE TECHNIQUE ET FINANCIER**

**Centre National de Ressources**

- Mobilisation et gestion des fonds
- Appuis aux acteurs

**POLE TECHNIQUE**

**Académie d'enseignement**

**Cellule d'Animation Pédagogique**

- Veiller à la mise en œuvre du programme sur le terrain
- Appui technique multiple aux acteurs
- Suivi/évaluation

Recherche action

## 3-2: Adopter une démarche partenariale avec les organisations de la société civile

Indépendamment du fait que le gouvernement est ou non le prestataire des services d'éducation de base non formelle, plusieurs arguments militent en faveur d'une politique de collaboration étroite avec les ONG/OC[2] :

- le partenariat peut mobiliser plus de ressources financières et humaines en faveur de l'ENF;
- les ONG ont une solide expérience dont le partenariat pourrait tirer profit;
- en favorisant la diversité des prestations, les ONG peuvent assurer à l'ENF la flexibilité dont elle a besoin afin de mieux prendre en compte les conditions locales;
- impliquer les OC est un moyen pour l'ENF de s'assurer le soutien social dont elle a besoin au niveau local; et
- le développement d'une association nationale d'ONG et d'OC peut fournir au gouvernement les réactions et commentaires des groupes d'intérêt indépendants.

La collaboration dépend de la présence d'objectifs communs et d'une confiance mutuelle. Ces conditions préalables ont tendance à se renforcer au fur et à mesure que le gouvernement est plus largement établi et plus sensible à une société civile pluraliste.

De façon générale, les ONG n'ont la capacité de prendre en charge qu'une faible partie de la demande des programmes en ENF à partir de leurs fonds propres. Un rôle accru du gouvernement s'avère donc nécessaire. Cependant, sur les questions de sélection des lieux et des groupes, le gouvernement a intérêt à travailler en complémentarité avec les ONG.
Au Sénégal, à travers le Projet Alphabétisation Priorité Femmes (PAPF), la formation est actuellement sous-traitée à 420 opérateurs ( ils étaient 94 en 1994). Ceci montre jusqu'à quel point il est possible de stimuler, par le biais de la sous-traitance et dans un court laps de temps, une croissance rapide du marché de la formation. Les prestataires potentiels doivent remplir une demande de subvention ou requête selon un modèle préétabli, en suivant les étapes d'un manuel de procédures élaboré à cet effet, et se soumettre à un audit réalisé par un comité national de sélection nommé par le ministre.
En situation de sous-traitance, on devrait s'attendre à ce que les fonctionnaires de l'État expriment des sentiments de méfiance à l'égard des ONG, souvent perçues comme «étrangères». Un engagement politique ferme sera donc nécessaire afin de surmonter les craintes de perte de contrôle chez certains fonctionnaires.

Dans le contexte de la sous-traitance, le contrôle de la qualité et de la gestion financière nécessitent une attention toute particulière. En premier lieu, il est important que le gouvernement définisse clairement les objectifs du programme et les critères de

---

[2] voir l'excellente étude de Jon Lauglo intitulée:"Inclure les adultes" Banque Mondiale 2001

performance. De cette manière, il sera plus en mesure de vérifier si les ONG ont respecté les clauses du contrat. En deuxième lieu, il est nécessaire de faire un suivi des projets à partir des rapports soumis par les ONG, ainsi que de faire des visites impromptues sur le terrain. Enfin, selon l'importance des mesures incitatives octroyées par le gouvernement, certains prestataires offriront leurs services dans le but principal de générer des revenus ou de créer de l'emploi pour leurs membres.

## 3-3: Améliorer la qualité des interventions

L'amélioration de la qualité de l'offre dépend en grande partie de la révision des curricula, du renforcement des capacités des ressources humaines, de la politique éditoriale en langues nationales et de la recherche-action.

### 3-3-1 : la rénovation des curricula

L'ex DNAFLA a développé un programme d'alphabétisation en deux (2) phases avec une phase de pré-alphabétisation qui est en réalité un moment de préparation des activités de formation avec la mise à disposition du matériel didactique, les formations des personnels... :

- une phase d'alphabétisation fonctionnelle initiale qui se concentre sur l'acquisition des compétences instrumentales (lecture, écriture et calcul)
- une phase de post-alphabétisation qui met l'accent sur une éducation de base c'est-à-dire l'acquisition des compétences liées aux activités sociales et culturelles (santé, citoyenneté, environnement...).

Dans le cadre de la mise à l'essai de modèles alternatifs, une ONG comme Plan International a développé, sans un accompagnement scientifique et technique conséquent, le curriculum des CED. Les remarques suivantes ont été faites à l'occasion du forum national de relecture des documents de base des CED[3] :

- le retard dans la production et l'acheminement du matériel didactique
- l'insuffisance des supports didactiques qui se résument à des fiches sans les manuels et les livrets
- la courte durée des formations
- la mauvaise qualité de certains outils
- les limites des capacités des formateurs : artisans analphabètes, faible niveau académique des éducateurs...
- la faiblesse des résultats académiques particulièrement en français et en problème (calcul)
- le caractère imparfait des acquisitions de la formation professionnelle.

[3] Forum tenu à Bamako du 17 au 26 janvier 2000 en collaboration avec la DNAFLA

L'analyse de ces curricula devra prendre en compte le fait que le programme décennal (PRODEC) s'inscrit dans le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté avec la concentration des actions dans les zones prioritaires en ciblant les couches les plus pauvres pour améliorer leur qualité de vie et en mettant l'accent sur les activités génératrices de revenus.

Il y a donc lieu de revisiter les curricula compte tenu des paramètres suivants :

- le caractère désarticulé et inachevé des contenus d'apprentissage et leur répartition dans le temps

- la non-ouverture sur l'actualité avec une prise en compte des thèmes «à la mode» comme la santé de la reproduction, le SIDA, l'accès au micro- crédit, la citoyenneté démocratique même si des initiatives isolées en matière d'éducation à la vie familiale sont notées auprès de quelques acteurs tels que le PDY, l'AFEM et l'IEP de Kati (notons que les curricula des CED ont été révisés en avril 2000 mais avec toujours des insuffisances)

- la faiblesse des opérateurs en matière d'identification des besoins des bénéficiaires spécifiques, la conception d'un programme à la carte adapté à ces derniers, l'élaboration de supports didactiques non conventionnels en accompagnement à ce programme compte tenu de l'offre actuelle en matériels didactiques encore insuffisante et non diversifiée ;

- l'absence d'un dispositif de recherche-action impliquant le ministère, les acteurs-terrain, les chercheurs, le CNE et autres institutions spécialisées pour crédibiliser la mise à l'essai de ces innovations.

OK

C'est pourquoi, il est recommandé de procéder à la révision de ce curriculum en intégrant les préoccupations suivantes des femmes en matière d'éducation non formelle (rappelons que le plan prévoit de porter le taux d'alphabétisation des femmes à 40%) :

- le renforcement des capacités organisationnelles des bénéficiaires autour de leurs activités par la formation des leaders des groupements, l'information sur le réseau associatif, administratif et financier (types de structures, modalités de participation, officialisation du groupement ...)

- les formations techniques liées aux activités du groupement sans avoir à attendre l'acquisition définitive de l'écrit comme cela est le cas maintenant (ne pas attendre la deuxième phase pour débuter des formations spécifiques comme si l'usage de l'écrit était absolument indispensable pour apprendre par exemple le maraîchage) ;

- l'introduction d'un module de santé de la reproduction, des infections sexuellement transmissibles dont le SIDA dans la composante « santé » du curriculum ;

### 3-3-2 : le renforcement des capacités des ressources humaines

#### 3-3-2-1 : les structures déconcentrées

Les Académie d'enseignement et les CAP devront être très largement impliquées dans la mise en œuvre de la rénovation du secteur à cause de leur position stratégique (la structure la plus proche de l'opération réelle) et de leur capacité à mobiliser des ressources de leur structure pour appuyer fortement les actions comme :

- la formulation d'un plan de développement local de l'éducation
- la communication pour le développement
- la formation en informatique
- l'organisation et la mise en œuvre d'un dispositif de suivi et de supervision d'un programme (méthodologie et développement d'outils)
- l'évaluation des apprentissages et la mesure d'impact
- la recherche-action.

#### 3-3-2-2 : les organisations de la société civile

Aujourd'hui, il n'existe aucune étude qui détermine la capacité d'absorption des ressources qui seront mises à disposition et la capacité technique des opérateurs pour la réalisation de programmes de qualité. C'est pourquoi tous les avis concordent sur la nécessité de renforcer la capacité des opérateurs par le biais de deux stratégies : l'organisation et la formation.

A propos d'organisation, les personnes rencontrées ont retenu trois possibilités pour permettre à ces structures de faible envergure et à faible capacité de gestion d'être éligibles aux subventions. Il s'agit de :

- la constitution de consortium c'est-à-dire le regroupement de plusieurs petits opérateurs avec un chef de fil de manière à fédérer leurs capacités partielles pour remplir les conditions d'accès aux ressources et développer sur une ou deux compagnes, une expérience au bout de laquelle on pourra envisager leur séparation et l'autonomisation de chaque association ;
- le parrainage des petits opérateurs par des opérateurs de grande envergure (opérateur- parapluie) qui décident de mettre leur expertise à leur disposition pour leur encadrement dans l'exécution d'un programme dans lequel cet opérateur parapluie ou parrain développe une stratégie de formation dans l'action de ces organisations ; ces petits opérateurs sont en fait des relais dans leurs zones géographiques assurant la mobilisation des bénéficiaires, le suivi et la supervision…
- la stratégie de délégation des fonctions de gestion financière à une structure qualifiée (ONG, Cabinet privé …), le petit opérateur s'occupant essentiellement du fonctionnement des centres.

Ces possibilités peuvent être croisées mais l'expérience au Sénégal a montré que les opérateurs sont très peu habitués à un partenariat durable comme c'est le cas avec le consortium ou la délégation des fonctions de gestion. La stratégie de parrainage semble plus indiquée compte tenu de la disponibilité de certains grands opérateurs pour contribuer à leur encadrement.

En ce qui concerne les formations, les aspects suivants devront être privilégiés :

- le management d'une organisation moderne car beaucoup d'opérateurs sont en réalité des associations «parentales» ou « ONG cartable » dont les membres se résument aux proches de son promoteur et leur fonctionnement reste encore très amateur ;
- les approches participatives dans l'étude du milieu, la détermination des besoins et le montage de projet
- la conception d'un programme d'éducation non formelle et la gestion
- l'utilisation du manuel de procédures du CNR-ENF
- le suivi d'un programme
- les techniques d'animation.

La plupart de ces thèmes constituent des préalables à l'implication des opérateurs dans la stratégie si on veut garantir le maximum de chances de succès.

**3-3-3 : la politique éditoriale en langues nationales**

A l'état actuel des choses, il n'existe pas de maisons d'édition dans le secteur des langues nationales. Face à cette carence, le CNR-ENF avec son imprimerie, comme c'est le cas avec l'Institut National d'Alphabétisation (INA) au Burkina Faso, fait office de maison d'édition avec la production des ouvrages en usage dans les centres d'alphabétisation et les CED.

Cependant, le développement attendu dans le secteur avec la multiplication des centres laisse présager des difficultés dans la disponibilité à temps opportun, en quantité et en qualité du matériel didactique compte tenu des problèmes suivants :

- la vétusté des machines malgré les derniers équipements reçus en don et l'absence de budgets conséquents pour son renouvellement ;
- les coûts de prise en charge salariale et sociale des ressources humaines dans le cas où l'Etat accepte de modifier le statut du CNR-ENF
- la difficulté d'approvisionnement en intrants à temps ayant pour conséquence le non – respect des délais, situation préjudiciable à la qualité des programmes.

Il est envisageable de confier la production du matériel dans une phase transitoire à l'imprimerie du CNR-ENF jusqu'à la formulation et la mise en œuvre d'une politique éditoriale en partenariat avec le secteur privé (maisons d'édition, imprimeries, maisons

de distribution ...). Cette politique consensuelle qui va consacrer la fin des monopoles dans la conception et l'édition des ouvrages en langues nationales.

En attendant, le schéma suivant qui prend en compte l'option de privatisation de la conception des livres et de repositionnement de la DNEB dans la validation des productions permet de mieux cerner la distribution des rôles à toutes les étapes du processus de production du livre. Il faut dire que c'est la formulation de la politique éditoriale consensuelle qui permettra de mieux préciser le rôle du CNR-ENF dans ce nouveau contexte, rôle certainement plutôt orienté vers la détermination des besoins, l'élaboration du cahier de charges de la commande, la validation technique des productions et le contrôle de qualité de l'édition et de la distribution.

## DISTRIBUTION DES RÔLES POUR LA MISE

## A DISPOSITION DU MATERIEL DIDACTIQUE

| ACTIVITES | ACTEUR(S) | PARTENAIRE(S) |
|---|---|---|
| **1. IDENFICATION DES BESOINS**<br>. Répertoires de l'existent par langue et par thème<br>. Détermination des besoins non couverts | DNEB<br>Chercheur | - Opérateurs<br>- CNR-ENF |
| **2. LANCEMENT DE LA CONCEPTION**<br>. Élaboration des TDR<br>. Appel d'offres, sélection des auteurs et contractualisation | CNR-ENF | CNE |
| **3. CONCEPTION**<br>. Élaboration de maquettes<br>. Tests<br>. Correction des maquettes | -Maisons d'édition<br>**-Auteurs** | Spécialistes disciplinaires |
| **4. VALIDATION TECHNIQUE**<br>. Analyse technique de la production | CNR-ENF | -CNE<br>-Spécialistes |
| **5. PRODUCTION**<br>. Mise en page/composition<br>. Validation de la composition<br>. Impression | Maisons d'édition | Imprimeurs |
| **6. DIFFUSION/DISTRIBUTION**<br>. Promotion<br>. Mise en place des points de vente<br>. Dépôt vente dans les points de vente<br>. Recouvrement | -Maisons d'édition<br>- CNR-ENF | - Opérateurs<br>- Académie d'enseignement<br>- CAP |

### 3-3-4 : la recherche-action

Les principales questions que posent les programmes d'alphabétisation en Afrique et ailleurs sont les suivantes :

- quelle est la meilleure stratégie pour accroître les possibilités d'accès des femmes aux programmes ?

- la capacité d'absorption des ressources mises à leur disposition et la capacité technique des opérateurs sont-elles suffisantes pour fournir les services voulus ?
- le secteur public peut-il forger un partenariat durable avec les opérateurs en vue de la réalisation des objectifs ?
- comment peut-on assurer l'efficacité et la qualité des programmes ?
- quelle est la probabilité que les compétences soient retenues une fois acquises ?

C'est pourquoi il est important de mettre en place un dispositif de recherche-action qui garantit les chances de succès des interventions. Ce dispositif se fera à travers des expériences pilotes toujours menées en partenariat avec des opérateurs-terrain avec, notamment :

- une équipe pluridisciplinaire à la fois au niveau central et au niveau de chaque opérateur,
- l'accompagnement scientifique par une Institution académique spécialisée,
- la production d'un guide des opérateurs en recherche-action ,
- la parution d'un bulletin périodique d'information et d'échanges sur les résultats,
- l'existence de cadre annuel d'échange sur les résultats.

### 3-4: Repenser le dispositif de suivi et d'évaluation

La première évaluation de la stratégie du «faire – faire» au Sénégal a noté avec pertinence que la plus grande faiblesse réside dans le dispositif de suivi technique et financier pour diverses raisons :

- l'absence de prise de conscience des effets du développement exponentiel du programme sur le système entier qui n'était pas organisé pour le suivi d'activités d'une si grande envergure ;
    - une planification peu efficace des activités de suivi avec un dispositif qui privilégiait le niveau central avec ses missions peu efficaces au détriment des structures déconcentrées plus proches des théâtres d'opérations ;
    - une approche méthodologique et instrumentale du suivi et de l'évolution souvent controversée avec les fréquentes contestations des opérateurs à propos des périodes d'évaluation (souvent 1 à 2 mois après la clôture des centres), du mode d'administration des épreuves, des types de tests proposés…

- une approche normative centrée essentiellement sur l'évaluation des apprentissages instrumentaux sans considération pour les autres domaines d'apprentissage et sans étude de l'impact du programme ;
- une formalisation encore timide des réussites et des échecs pour améliorer les pratiques ;
- une restitution tardive des résultats à l'occasion de sessions de partage.

C'est pourquoi les mesures suivantes devront être prises :

a) la décentralisation du suivi et de l'évaluation ; il s'agira pour la DNEB de concevoir la méthodologie et les instruments de suivi et d'évaluation en relation avec la base de données du CNR-ENF pour le suivi de l'évolution du secteur ; par la suite, des équipes de suivi/ évaluation seront créées au niveau des CAP avec les agents du service d'alphabétisation associés aux techniciens des ministères présents dans la localité, l'expertise privée et les superviseurs des opérateurs ; bien entendu, compte sera tenu de la nécessité d'obtenir la sincérité des résultats en faisant en sorte que l'opérateur mène sa propre évaluation et assiste en observateur à l'évaluation externe de son programme ;

b) la définition de normes d'alphabétisation suffisamment reconnues dans le secteur par tous les acteurs ;

c) le renforcement des capacités logistiques et techniques des services de manière à mener les opérations de suivi avec la célérité requise ;

d) la conception de documents de suivi de la fréquentation et de progression dans les apprentissages à l'intention des animateurs, des superviseurs, des comités de gestion des centres ... ;

e) la définition d'un cahier de charges explicite pour chaque niveau et chaque agent avec la production d'un rapport mensuel de suivi par CAP, bimestriel par Académie d'Enseignement et trimestriel par le CNR-ENF ;

f) la conduite d'une étude longitudinale sur un échantillon représentatif des types de programmes, d'opérateurs et de bénéficiaires (sites et individus) pour mesurer l'impact du plan ;

g) la systématisation de la restitution des résultats du suivi et de l'évaluation à des périodes opportunes pour féconder les pratiques (évaluation formative).

## DISPOSITIF DE SUIVI – EVALUATION DES ACTIONS-TERRAIN

**Niveau National**

| ACTIONS | ACTIVITÉS | ACTEURS | RESPONSABLE | PARTENAIRE |
|---|---|---|---|---|
| ***Mise à jour banque de données*** | - Elaboration des outils | Division Evaluation | CNR / ENF | CPS |
| | - Traitement des données | Division Evaluation | CNR / ENF | CPS |
| ***Suivi*** | Pilotage du suivi | Division Evaluation | CNR / ENF | DNEB<br>DAE<br>CAP<br>Opérateur<br>ONG |
| ***Evaluation*** | - Traitement et analyse des données | Division Evaluation | CNR / ENF | DAE |
| | Pilotage de l'évaluation | Division Evaluation | CNR / ENF | DAE |
| | Diffusion des données | Division Evaluation | CNR / ENF | DNEB<br>CPS<br>Collectivités locales<br>Bailleurs<br>CNEA<br>ONGS |

**Niveau Régional**

| ACTIONS | ACTIVITÉS | ACTEURS | RESPONSABLE | PARTENAIRE |
|---|---|---|---|---|
| ***Mise à jour banque de données*** | - Elaboration des outils | Bureau ENF | DAE | ONGS<br>Collectivités locales<br>CNR / ENF<br>CPS |
| | - Traitement des données | Bureau ENF | DAE | ONGS<br>Collectivités locales |
| ***Suivi*** | Pilotage du suivi | Bureau ENF | DAE | CAP<br>ONGS<br>Collectivités locales |
| ***Evaluation*** | - Traitement et analyse des données | Bureau ENF | DAE | CAP<br>ONGS<br>Collectivités locales |
| | Pilotage de l'évaluation | Bureau ENF | DAE | CAP<br>ONGS<br>Collectivités locales |
| | Diffusion des données | Bureau ENF | DAE | CAP<br>ONGS<br>Collectivités locales |

**Niveau Départemental**

| ACTIONS | ACTIVITÉS | ACTEURS | RESPONSABLE | PARTENAIRE |
|---|---|---|---|---|
| ***Mise à jour banque de données*** | - Elaboration des outils | Bureau ENF | CAP | ONGS<br>Collectivités locales<br>DAE |
| | - Collecte des éléments de coûts | Bureau ENF | CAP | ONGS<br>Collectivités locales<br>Structures techniques |
| | - Traitement des données | Bureau ENF | CAP | ONGS |
| ***Suivi*** | Elaboration de plans de suivi | Bureau ENF | CAP | ONGS<br>Collectivités locales |
| | Suivi des CAF et CED | Bureau ENF | CAP | ONGS<br>Communauté<br>Services Techniques<br>Collectivités locales |
| ***Evaluation*** | - Elaboration des plans d'évaluation | Bureau ENF | CAP | ONGS<br>Collectivités locales<br>Services Techniques |
| | Elaboration des outils d'évaluation | Bureau ENF | CAP | DAE |
| | Administration des outils | Bureau ENF | CAP | ONGS<br>Communauté |
| | Traitement et analyse des données | Bureau ENF | CAP | ONGS |
| | Diffusion des données | Bureau ENF | CAP | ONGS<br>Collectivités locales |

## DISPOSITIF AU NIVEAU LOCAL

| ACTIONS | ACTIVITÉS | ACTEURS | RESPONSABLE | PARTENAIRE |
|---|---|---|---|---|
| ***Mise à jour banque de données*** | - Elaboration des outils | - Animateurs<br>- Superviseurs<br>- Coordinateurs | Coordinateur | ONGS |
| | - Collecte des données statistiques courantes | - Animateurs<br>- Superviseurs | Coordinateur | Communauté |
| | Traitement des données | Coordinateur | Coordinateur | Animateurs |
| ***Suivi*** | Elaboration de plans de suivi | Superviseur | Coordinateur | Animateurs |
| | Suivi des CAF | Superviseur<br>Coordinateur | Coordinateur | Animateurs<br>Superviseur<br>Communauté |
| ***Evaluation*** | Elaboration de plans d'évaluation | Superviseur | Coordinateur | Animateurs |
| | Administration des outils | Animateurs<br>Superviseurs | Coordinateur | CAP<br>Communauté<br>Bénéficiaires |
| | Traitement et analyse des données | Coordinateur | Coordinateur | Superviseur<br>CAP |
| | Diffusion des données | Coordinateur | Coordinateur | ONGS<br>Collectivités locales<br>Communauté |

### 3-5: Mettre en œuvre un plan de communication

Les différents entretiens avec les acteurs ont révélé le niveau très bas d'information des directions nationales, des autorités académiques locales (Académies d'enseignement, CAP, responsables de l'alphabétisation...), des opérateurs et des collectivités locales à la fois sur :

- les orientations du programme de développement de l'éducation non formelle particulièrement en ce qui concerne sa prise en compte dans le PRODEC et le PISE,
- la philosophie qui sous-tend la disparition de la DNAFLA et la création de la DNEB et du CNR-ENF,
- les engagements réels des partenaires techniques et financiers dans l'éducation non formelle,
- la place véritable des CED dans le système éducatif à la suite de l'engagement du Président de la République dans ce secteur,
- la stratégie du faire – faire et l'approche partenariale qui la sous-tend.

Le niveau d'information actuel des différents acteurs ainsi que les incertitudes sur certains choix stratégiques qui expliquent en partie le timide engagement des PTF est préjudiciable à un soutien financier conséquent et à la mesure des enjeux du secteur. Notons que les PTF n'ont pas de doute sur la nécessité de développer des programmes d'éducation non formelle mais il n'existe pas encore de vision explicite et d'éléments de cohérence globale dans le secteur éducatif.

C'est pourquoi le CNR-ENF doit rapidement s'atteler à formuler et à mettre en œuvre un plan de communication centré entre autres préoccupations sur les résultats suivants :

- les communautés, les opérateurs en éducation non formelle, les partenaires ministériels, les agents du Ministère impliqués dans le programme, le secteur privé et les partenaires techniques et financiers sont informés des conclusions du premier forum national sur l'éducation non formelle ;

- les acteurs directs (services et centraux et déconcentrés, opérateurs, groupements de bénéficiaires comme les organisations paysannes) sont familiarisés au nouvel organigramme du ministère ;
- le Centre National de Ressources pour l'Education Non Formelle est connu, accepté et appuyé par tous les segments de la société (Administration, secteur privé, organisations de la société civile ...) ...
- le nombre d'opérateurs intéressés par le programme (exemple : les ONG, existantes qui ne s'impliquaient pas dans l'éducation non formelle) augmente d'année en année ;
- les immanquables résistances à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie sont atténuées ;
- la demande des programmes d'éducation non formelle croît de manière exponentielle ;
- les appréhensions des partenaires techniques et financiers et des opérateurs par rapport à la capacité du secteur à prendre en charge en quantité et en qualité les programmes sont levées.

## REVUE DOCUMENTAIRE

1- Textes portant création et fonctionnement du CNR-ENF et de la DNEB
2- Textes portant sur la décentralisation
3- Documents du PRODEC et du PISE
4- Documents portant évaluation des CED
5- Curriculum des CED
6- Annuaire des ONG membres du CCA-ONG
7- Documents de la Fondation Karanta
8- « Inclure les adultes » de Jon Lauglo

## STRUCTURES RENCONTREES

1- Cabinet du Ministre : SEGAL, CT/ENF
2- Cellule de Planification et de Statistiques
3- Centre National d'Education
4- DNEB
5- CNR-ENF
6- Fondation Karanta
7- UNESCO
8- World Vision
9- CCA-ONG
10- AFEM
11- Plan International
12- Banque Mondiale
13- Groupe thématique Education non formelle
14- Conseil d'Orientation du CNR-ENF
15- Cellule de décentralisation

ok

REPUBLIQUE DU MALI

*Un peuple-Un but-Une foi*

MINISTERE DE L'EDUCATION

**CENTRE NATIONAL DE RESSOURCES DE L'EDUCATION NON FORMELLE (CNR-ENF)**

# MANUEL DE PROCEDURES DE LA PHASE PILOTE DU PRODEC VOLET « EDUCATION NON FORMELLE »

DOCUMENT DE TRAVAIL

VERSION DU 15 MARS 2002

SOMMAIRE

## III- TROISIEME PARTIE : LES ANNEXES

| | |
|---|---|
| **A1-** | Composition du dossier de pré qualification d'un opérateur |
| **A2-** | Modèle de Curriculum Vitae (CV) |
| **A3-** | Modèle de demande de subvention ou requête de financement pour l'alphabétisation |
| **A4-** | Modèle de protocole d'accord entre opérateurs et bénéficiaires |
| **A5-** | Fiches et rapports de certification de la CAP |
| **A6-** | Modèle de PV de délibération du comité d'analyse technique |
| **A7-** | Grille d'analyse technique des sous-projets |
| **A8-** | Modèle de Contrat CNR-ENF/Opérateur |
| **A9-** | Modèle de rapport trimestriel d'activité de l'opérateur |
| **A10-** | Modèle de rapport financier |
| **A11-** | Fiche de suivi financier par le CNR-ENF |
| **A12-** | Demande de paiement |
| **A13-** | Canevas de lettre de fin de sous-projet |
| **A14-** | Modèle de demande de subvention ou requête de financement pour les CED |
| **A15-** | Modèle de fiches de suivi |
| **A16-** | Coordonnées des structures d'appui |
| **A17-** | Modèle de rapport annuel d'exécution du projet |
| **A18-** | Modèle de demande de subvention pour la presse |
| **A19-** | Modèle de demande de subvention pour l'édition d'ouvrages |
| **A20-** | Grille de notation des demandes de subvention d'ouvrage |
| **A21-** | Grille de notation des demandes de subvention de presse |

## SIGLES ET ABREVIATIONS

| | |
|---|---|
| **PRODEC :** | Programme Décennal de Développement de l'Education |
| **DNAFLA :** | Direction Nationale de l'Alphabétisation Fonctionnelle et de la Linguistique Appliquée |
| **CNR-ENF :** | Centre National de Ressources pour l'Education Non Formelle |
| **CCA-ONG :** | Comité de Coordination des Actions des ONG actives au Mali |
| **ONG :** | Organisation Non Gouvernementale |
| **CAFO :** | Collectif des Associations Féminines |
| **ENF :** | Education Non Formelle |
| **AFEM :** | Association des Femmes Educatrices du Mali |
| **SNLP :** | Stratégie Nationale de Lutte contre la pauvreté |
| **CED :** | Centre d'Education pour le Développement |
| **ODR :** | Opération de Développement Rural |
| **PEMA :** | Programme Expérimental Mondial d'Alphabétisation |
| **CNAC :** | Comité National de Concertation |
| **CREC :** | Comité Régional de Concertation |
| **CRASAQUE :** | Conférence Régionale de Suivi de l'Accès et de la Qualité de l'Enseignement |
| **CCEC :** | Comité de Cercle de Concertation |
| **CCOC :** | Comité Communal de Concertation |
| **CPS :** | Cellule de Planification et de suivi |
| **CAF :** | Classe d'Alphabétisation Fonctionnelle |
| **CAP :** | Centre d'Animation Pédagogique |
| **AE :** | Académie d'Enseignement |

## INTRODUCTION

En 1999, le Mali a adopté la loi n° 99 o46 du 28 Décembre 1999 portant loi d'orientation sur l'éducation. Outre le fait que cette loi garantit le droit à l'éducation à chaque citoyen, il y est affirmé que *« le système éducatif Malien a pour finalité de former un citoyen patriote bâtisseur d'une démocratie, un acteur du développement profondément ancré dans sa culture et ouvert à la civilisation universelle*(article 11) ».

En application au principe garantissant le droit à l'éducation, le Gouvernement a élaboré en Juillet 1998 une stratégie Nationale de Lutte contre la Pauvreté (SNLP) pour laquelle l'éducation constitue l'une des clés du développement humain durable.

Il est prévu d'une part, d'accroître l'accès des pauvres à l'éducation et à la formation et d'autre part, d'améliorer la qualité et la pertinence de l'enseignement et des apprentissages.

C'est dans ce cadre de la mise en application de la loi dans un contexte de lutte contre la pauvreté que le gouvernement a élaboré et mis en œuvre le Programme Décennal de Développement de l'Education (PRODEC).

La revue des différents textes de références révèle la place de l'éducation non formelle dans le système éducatif Malien.

En effet, si la loi d'orientation sur l'éducation stipule en son article 42 que *« l'éducation non formelle a pour but de mettre en œuvre toute forme appropriée d'éducation de jeunes non scolarisées ou déscolarisés et d'adultes en vue d'assurer leur promotion sociale, culturelle et économique.* » La lettre de politique éducative de décembre 2000 précise les dispositions suivantes prises par le gouvernement (mesure n° 10) :

- la multiplication des structures d'accueil des jeunes déscolarisés (les CED par exemple) et des adultes en particulier des femmes.
- l'implication plus poussée des structures décentralisées et déconcentrées dans la conception et la mise en œuvre des plans d'éducation non formelle.
- l'appui financier et matériel aux communautés (prise en charge des salaires et fournitures de matériel didactique)

Ces efforts devront faire passer le taux d'alphabétisation de 34 à 46 % en 2004 dont 30 % pour les femmes. A cet effet, un plan d'actions 2002-2005 a été élaboré.

Le présent manuel de procédures précise les modalités pratiques de mise en œuvre du plan 2002-2005 dont l'exécution est confiée au Centre National de Ressources pour l'Education Non Formelle (CNR-ENF). Il peut faire l'objet d'une révision chaque année en prenant en compte les leçons apprises et les observations des différents usagés lors des rencontres du sous-comité de pilotage du secteur non formel de l'éducation.

# PREMIERE PARTIE :
# CONSIDERATIONS GENERALES

### 1.1- Rappel de la politique d'éducation non formelle

#### 1-1-1 : Les principaux problèmes à résoudre

Les principaux problèmes à résoudre sont les suivants:

Au plan politique :

- une absence de document de politique précisant la vision du développement du secteur de l'Education non - formelle et d'un plan d'action
- un coordination des intervenants et des interventions encore insuffisante
- un taux d'analphabétisme élevé (plus de 70% de personnes âgées entre 15 – 54 ans)
- une absence d'indicateurs cohérents et stables sur l'alphabétisation des adultes ainsi que l'absence de données fiables sur l'éducation non formelle en général
- une vision pas encore très claire à propos du positionnement des Centres d'Education au Développement (CED) dans le système éducatif
- une correction des disparités entre genre et zones peu effective.

Au plan administratif :

- une distribution incomplète et non codifiée des rôles et responsabilités entre la DNEB et le CNR – ENF
- une position ambiguë du CNR – ENF dans le dispositif institutionnel notamment dans son statut et son organisation et la gestion des ressources financières
- une option en matière de décentralisation et de déconcentration pas encore opérationnelle
- une faible capacité des structures déconcentrées et des communes en matière de gestion du programme
- une gestion des ressources humaines très peu rigoureuse du personnel au niveau central
- Au plan technique :
- des expérimentations inachevées sans un accompagnement scientifique et technique (exemple : cas des CED)
- le curriculum trop standardisé et non rénové (caractère désarticulé des contenus et non – ouverture sur l'actualité) même si des efforts de révision du celui des CED sont notés
- une insuffisance en qualité et en quantité du matériel didactique qui n'est pas répertorié
- une faiblesse des opérateurs en matière d'identification des besoins spécifiques des bénéficiaires et de conception d'un programme à la carte ainsi que l'élaboration de supports didactiques
- un taux d'abandon et d'absentéisme très élevé
- une spécificité des femmes pas suffisamment prise en compte malgré l'existence de projets spécifiques

- une faiblesse dans la prise en charge effective des activités de suivi et d'évaluation par les structures du ministère
- une inexistence de maisons d'édition dans le secteur des langues nationales

Au plan social :

- un partenariat encore timide
- des opérateurs non gouvernementaux très peu connus malgré leur grand nombre et leurs activités diverses dans le cadre de l'éducation en général
- une insuffisance des relations d'échanges et de coopération en ONG, d'une part, et d'autre part entre ONG et structures gouvernementales sur le terrain
- une forte mobilité des personnels des opérateurs et des participants au programme due à des problèmes de motivation

Au plan financier :

- une faiblesse des fonds alloués à l'éducation non – formelle dans le PISE sans engagement conséquent des partenaires techniques et financiers du fait de l'absence de vision
- une absence de données relatives aux ressources financières mobilisées pour des actions d'Education non – formelle par les ONG

une structure du coût unitaire pas encore connue.

### 1-1-2 : L'éducation non formelle et la lutte contre la pauvreté

Selon les résultats de la dernière enquête sur les conditions de vie des ménages actualisée en 1996, le seuil de pauvreté au Mali est estimé à 102.971 F CFA (contre 77.204 FCFA en 1994). Ainsi, environ 71.6 % de la population malienne vit en dessous du seuil de pauvreté contre 68.8 % en 1996. La pauvreté est particulièrement plus prononcée en zone rurale (78.3%) qu'en zone urbaine. Le Sud et l'Est qui abritent environ 40% de la population totale sont les zones rurales les plus frappées avec des taux qui dépassent 80%.[1] La pauvreté touche essentiellement les ménages à taille élevée. En outre, les ménages dont le chef de famille a atteint un certain niveau d'instruction sont en général moins pauvres que les ménages dont le chef de famille n'a aucune instruction. Les couches les plus vulnérables à la pauvreté sont les enfants, les femmes, les chômeurs et les personnes âgées.
Dans le domaine de l'alphabétisation, on note que .... % des maliens de plus de 15 ans sont alphabétisés. Ce taux révèle une inégale répartition entre les villes et les campagnes, entre les sexes et entre régions. La zone rurale est alphabétisée à ... % tandis que la zone urbaine l'est à ... %. Les hommes sont ... fois plus alphabétisés (... %) que les femmes (... %). Le développement de l'éducation de base et notamment de l'alphabétisation constitue donc un élément déterminant de la stratégie de réduction de la pauvreté. C'est pourquoi le Gouvernement a adopté huit (8) choix stratégiques dont le cinquième consiste à « améliorer l'accès des pauvres à l'éducation et à la formation ».

[1] Source : Document de Stratégie Nationale de Lutte Contre la Pauvreté, février 1998

Comme élément de stratégie, le Gouvernement retient la nécessité d'améliorer l'accès des pauvres à l'éducation de base et singulièrement à l'éducation non formelle qui constitue un moyen efficace pour créer les conditions propices à la croissance économique soutenue et donc de réduction de la pauvreté. Le niveau de l'alphabétisation est intiment lié au niveau de revenu.
La contribution de l'alphabétisation dans la stratégie de lutte contre la pauvreté et pour le développement mettra l'accent sur une meilleure implantation des actions, la détermination des bénéficiaires prioritaires et la connexion aux autres programmes en cours ou envisagées.

### 1-1-3 : Les objectifs du PRODEC

**a/ Objectifs généraux**

La composante " Education non formelle " du PRODEC contribuera à la réalisation des objectifs généraux suivants :

- accélérer le développement quantitatif de l'offre d'éducation de base non formelle en réduisant les inégalités de toutes sortes ;
- améliorer la qualité, la pertinence et l'efficacité de l'éducation de base non formelle comme réponse à la demande d'acquisition de compétences nécessaires à l'auto promotion des communautés;
- développer et consolider les capacités de pilotage de gestion et d'évaluation des structures centrales et déconcentrées chargées du secteur ainsi que les capacités de meilleure coordination des interventions

**b/ Objectifs spécifiques**

La phase pilote va se dérouler en 4 ans et poursuivra les objectifs spécifiques suivants :

- tester une nouvelle approche de livraison des programmes de formation des adultes basée sur le " faire-faire ", c'est-à-dire la contractualisation de la conception et de la mise en œuvre de ces programmes avec des opérateurs qualifiés (ONG, associations, organismes de développement...);
- répondre à la demande locale de formation des jeunes et des adultes (15-45 ans) avec le recrutement de .... cohortes de .... participants dans .... centres d'alphabétisation soit ... participants dont au moins ...% de femmes dans les zones prioritaires suivantes: .....;
- offrir des opportunités de formation qualifiante à 75.000 jeunes de la tranche d'âge 9-15 ans dans 2500 Centres d'Education pour le Développement (CED) sue l'etendue du territoire national;
- développer le curriculum d'éducation de base non formelle dans une approche flexible et comprenant les finalités, les compétences à installer, les contenus, les plans de formations des différents personnels impliqués, les supports didactiques et le système d'évaluation ;
- appuyer le développement d'un environnement lettré par la conception, la production et la distribution des matériels de post-alphabétisation dans les centres d'alphabétisation qui sont des centres de ressources éducationnelles pour tous ;

- renforcer les capacités de pilotage, de suivi et d'évaluation du ministère tant au niveau central que déconcentré ainsi que les capacités des opérateurs en matière de conception et de mise en œuvre de programmes adaptés à la demande de formation ;
- tester des stratégies de renforcement des capacités des Communes à assurer la maîtrise d'ouvrage en éducation non formelle en application à la loi sur la décentralisation.

**c/ Résultats attendus et indicateurs de performance**

L'intervention devra permettre d'obtenir les résultats suivants :

**Au plan de l'accès :**

- le taux d'alphabétisation passe de ....% en 2002 à ....% en 2005 (progression de ...% par an).
- Le taux d'alphabétisation des femmes s'améliore et au moins ...% des participants sont des femmes
- Le taux d'alphabétisation des régions prioritaires suivantes est au moins égal au taux national (....).

**Au plan de la qualité :**

- Le curriculum est conçu, testé et révisé.
- Les rendements internes et externes sont améliorés.
- Le plan de formation de tous les personnels est élaboré et mis en œuvre.
- Chaque région dispose au moins d'un pôle de formation en éducation non formelle.
- Les capacités techniques des opérateurs notamment en étude participative du milieu, en conception de programmes, gestion sont renforcées.
- Chaque centre d'alphabétisation est opérationnel et dispose d'une bibliothèque fonctionnelle.
- L'édition d'ouvrages en langues nationales est soutenue par le fonds avec la publication de 200 titres inédits dans les langues nationales codifiées.
- Les deux autres langues restantes sont codifiées
- La publication de journaux en langues nationales de qualité est régulière.
-

**Au plan du pilotage :**

- l'organisation et la qualification du personnel de la DNEB et du CNR-ENF sont en adéquation avec leurs nouvelles missions.
- chaque service d'alphabétisation déconcentré dispose d'un personnel qualifié.
- L'agence d'exécution technique et financière est opérationnelle et son manuel de procédures élaboré, testé et amélioré.
- le plan est évalué chaque année.
- Les capacités de management, de suivi et d'évaluation des agents des services centraux et déconcentrés sont renforcées.
- X Communes sont capables de gérer l'éducation non formelle conformément à la loi.
- Les textes portant application de la loi sur la décentralisation (aspects liés à l'éducation non formelle) sont élaborés, diffusés et appliqués.
- La base de données pour le suivi de l'évolution du secteur est créée et opérationnelle.

### 1-1-4 La stratégie générale

Le Ministère a retenu l'approche du « faire-faire » comme principale stratégie de mise en œuvre du plan. Cette stratégie permet à l'Etat et aux partenaires (ONG, associations, groupements féminins, services étatiques...) de se dotés une clé de répartition fonctionnelle des rôles dans la mise en œuvre du plan. Il s'agit pour l'Etat de confiner ses missions dans l'orientation de la politique nationale, la coordination des interventions, la mobilisation des ressources, l'appui technique aux intervenants, l'évaluation du plan et la concertation; des organisations de la société civile dont les capacités sont attestées seront chargées de concevoir des programmes à la carte avec les communautés à la base en s'assurant que ces propositions correspondent bien à leurs besoins et d'exécuter les sous-projets retenus conformément aux accords passés avec l'agence d'exécution.

Cette stratégie se met en œuvre avec un manuel de procédures consensuel qui précise à la fois la distribution des rôles, les actions à subventionner, les critères et modalités de sélection des demandes de subventions, les étapes de la mise en œuvre avec les mission précises de chacune des entités impliquées

### 1-1-5 Les principes de base

#### 1.1.3.1- Harmonisation du cadre institutionnel

La situation institutionnelle du secteur a évolué avec le nouvel organigramme du ministère qui consacre le dépérissement de la DNAFLA, la création de la DNEB et l'érection du Centre National de Ressources comme agence d'exécution du programme.

Cette évolution peut offrir l'avantage de donner plus de visibilité au secteur et de permettre une gestion plus conforme à l'objectif d'impulsion qui a été certainement à l'origine de cette mutation entre autres considérations.

***a/ L'organisation du partenariat***

Le paysage de l'éducation non formelle au Mali peut se féliciter de l'ampleur des réalisations des Organisations de Développement Rural et des organisations de la société civile dans des domaines très variés. Cependant, le secteur reste marqué par :

- l'absence de données sur les ressources mobilisées pour des actions d'alphabétisation et de formules alternatives telles que les CED ;
- l'insuffisance de la formalisation des expériences menées en vue de leur utilisation à plus large échelle en cas de succès établi (c'est le cas des travaux sur l'introduction de la santé de la reproduction, des infections sexuellement transmissibles et du SIDA, thèmes sur lesquels plusieurs organisations travaillent en s'ignorant) ;

- l'insuffisance des relations d'échanges et de coopération entre ONGs d'une part, et d'autre part entre ONGs et structures gouvernementales sur le terrain- situation qui conduit à des duplications inutiles à la fois dans l'implantation des centres et dans la conception des différents supports ;

- l'harmonisation encore timide des interventions et des intervenants dans le secteur.

Ces limites qui entravent le développement du secteur peuvent trouver une solution grâce à la conjugaison de plusieurs facteurs tels que l'élaboration participative de l'actuel plan de développement à l'occasion du premier forum national sur l'éducation non formelle, la coordination des partenaires techniques et financiers, l'existence de comités de coordination des ONG tels que le CCA-ONG, le CCO-ONG, le Groupe Pivot Education , la CAFO...

Le nouvel espace partenarial mis en place s'appelle Sous Comité National de Concertation pour le Développement de l'Education Non Formelle (SCNCDENF) et pourrait poursuivre les missions suivantes :

- participer à la formulation de la politique nationale d'éducation non formelle
- mobiliser l'ensemble des partenaires dans la mise en œuvre du plan d'action
- analyser les résultats de la mise en œuvre du plan et suggérer des éléments de correction des options
- valider socialement les textes réglementaires et les manuels de procédures.

Ces missions peuvent se résumer aux notions de concertation, de coordination, d'échanges, de participation et de conseil pour aider le Gouvernement à prendre les bonnes décisions dans un contexte de bonne gouvernance.

**b/ le Centre National de Ressources comme Agence d'exécution du programme**

Le Gouvernement a décidé d'impliquer plus fortement les organisations de la société civile dans la conception et la mise en œuvre du programme. Cette option a été à l'origine de la création du Centre National de Ressources pour l'Education Non Formelle dont les missions d'exécution du plan d'action et de renforcement des capacités des opérateurs en éducation non formelle sont ci-dessous précisées:

- mobiliser les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre du plan

- diffuser le manuel de procédures du PDEF auprès de tous les acteurs à travers des sessions d'information et de formation

- ouvrir et gérer les comptes du programme

- signer les contrats avec les opérateurs et autres prestataires de service

- procéder au paiement des services faits dans le cadre de ces contrats

- vérifier et certifier l'utilisation des fonds par les opérateurs

- recouvrer les fonds du programme en cas de mauvaise utilisation

- réceptionner et vérifier les rapports techniques et financiers ainsi que les documents de justification des dépenses
- commander les audits techniques et financiers du plan
- recruter les certificateurs pour le suivi de l'exécution financière du programme
- former ou recycler les opérateurs en gestion et en tenue de compte.

#### 1.1.3.2- La décentralisation et la déconcentration

Le Ministère de l'Education a opté pour une responsabilisation accrue des Communes et des structures administratives à la base dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des actions plus centrées sur les préoccupations réelles et les besoins des communautés. la Loi 95-034 portant code des collectivités territoriales prévoit en son article 14, que la Commune est responsable de la politique de création et de gestion des équipements collectifs, pour l'enseignement préscolaire, l'alphabétisation et le premier cycle de l'enseignement fondamental.

La première phase du PRODEC sera consacrée au parachèvement du processus de décentralisation par l'élaboration des textes et la délégation entière de la gestion de l'éducation de base à ces entités. Durant cette phase, le nouveau dispositif de renforcement des capacités des communes à exercer la maîtrise d'ouvrage en alphabétisation sera mis à l'essai dans un certain nombre de collectivités. Cette option a pour avantage de gérer en amont l'épineuse question de l'appropriation des projets par les bénéficiaires et de la pérennisation des actions en se fondant sur leur motivation, leurs capacités et les perspectives de développement local en cours ou envisagé dans la localité considérée.

#### 1.1.3.4- Participation

La plan décennal se fonde sur la participation qui sera obtenue grâce à une mobilisation des autorités administratives, coutumières, et religieuses, des associations, des groupements, des collectivités locales, des ONG, des populations... La réussite de ce plan de mobilisation est largement tributaire de la mise en œuvre d'un important programme de plaidoyer, de sensibilisation, de concertation permanente et de partage des informations.

### 1.2- Les acteurs et la distribution des rôles

Les tableaux des pages suivantes présente la distribution acceptée et consensuelle des rôles et des responsabilités à la suite de la tenue du premier forum national sur l'éducation non formelle au Mali.

| ACTEURS | PROFIL COMPOSITION IDENTITE | RÔLE POLITIQUE | RÔLE ADMINISTRATIF | RÔLE FINANCIER | RÔLE TECHNIQUE |
|---|---|---|---|---|---|
| **1. Sous Comité National de Concertation pour l'Éducation Non Formelle (SCNCENF)** | • Démembrement du Comité National de Concertation du PRODEC composé de:<br>• Ministères intéressés<br>• Organisations des opérateurs<br>• -Partenaires financiers et techniques au développement<br>• Collectivités locales<br>• Secteur privé | - Participation à la définition de la politique d'éducation non formelle et à l'élaboration d'un programme national<br>- Analyse des résultats<br>- Élaboration de recommandations sur les politiques et les stratégies<br>- Révision des politiques<br>- Mobilisation sociale<br>- Recommandations pour la coordination des partenaires au développement<br>- Détermination des régions et des cibles prioritaires | - Proposition de textes réglementaires aux autorités compétentes<br>- Revue annuelle de l'exécution du programme avec les partenaires | - Participation à la mobilisation des ressources internes et externes pour le programme d'éducation non formelle | - Mobilisation des partenaires publics et privés pour la réalisation du programme<br>- Suivi et évaluation de la mise en œuvre du programme sur la base des indicateurs de performances |

| ACTEURS | PROFIL COMPOSITION IDENTITE | RÔLE POLITIQUE | RÔLE ADMINISTRATIF | RÔLE FINANCIER | RÔLE TECHNIQUE |
|---|---|---|---|---|---|
| **2. Direction Nationale de l'éducation de base (DNEB)** | - Directeur<br>- Division alphabétisation et post-alphabétisation<br>- Division des CED | - Préparation du bilan d'exécution du programme gouvernemental d'éducation non formelle<br>- Préparation des propositions de révision/amélioration du programme national<br>- Elaboration des propositions de textes réglementaires<br>- Formulation de la politique du secteur<br>- Elaboration du plan d'action | - Suivi de l'application des textes réglementaires régissant le secteur<br>- Gestion des personnels de l'administration s'occupant de questions d'éducation non formelle<br>- Présidence du SCNCENF | - Elaboration du budget national annuel pour l'éducation | - Conception du programme national d'éducation non formelle<br>- Proposition pour les zones prioritaires et les catégories cibles<br>- Etude du rapport coût/efficacité des différents programme(s) d'alphabétisation et de modèles alternatifs<br>- Identification des besoins et élaboration des termes de référence du matériel didactique<br>- Elaboration du cadre de référence<br>Elaboration du curriculum de l'Education de base<br>- Formulation de la politique de l'environnement lettré<br>- Elaboration de la politique d'appui à l'édition d'ouvrages<br>- Elaboration du plan d'opération et du budget annuel<br>- Evaluation de l'éligibilité des matériels didactiques pour être finançables dans les sous-projets<br>- Organisation de la satisfaction de la demande d'alphabétisation non couverte par l'offre assurée par les opérateurs, y compris ce matériel didactique<br>- Suivi et évaluation de la politique<br>- Préparation de la documentation pour les revues annuelles du programme |

| ACTEURS | PROFIL COMPOSITION IDENTITE | RÔLE POLITIQUE | RÔLE ADMINISTRATIF | RÔLE FINANCIER | RÔLE TECHNIQUE |
|---|---|---|---|---|---|
| 2. **Centre National de Ressources pour l'éducation non formelle (CNR-ENF)** | - Directeur<br>- Services techniques<br>- Maîtres d'ouvrage régional ou local d'éducation non formelle | - Promotion du programme (publicité, marketing)<br>- Coordination avec les autres interventions en cours dans le pays (synergie des actions)<br>- Signature de l'accord de projet<br>- Elaboration et mise en œuvre de la politique de communication<br>- Bilan du plan d'action | - Diffusion du manuel de procédure<br>- Enregistrement des demandes de financement des sous-projets<br>- Information tous partenaires de l'avancement du programme- Signature des accords de financement des sous-projets | - Elaboration du budget annuel de mise en œuvre<br>- Ordonnance des dépenses<br>- Financement des sous-projets<br>- Vérification et certification de l'utilisation des fonds par les opérateurs<br>- Gestion des comptes (gouvernement, IDA et autres partenaires) et transmission périodique des rapports d'exécution financière ;<br>- Commande de l'audit technique et financier du programme ;<br>- Mise en œuvre des recommandations de l'audit technique et financier du programme<br>- mobilisation des ressources financières<br>- Gestion des fonds | - Mise à jour des répertoires : (a) des matériels didactiques, (b) des opérateurs, (c) des structures d'appui, (d) des consultants<br>- Conception et production du matériel didactique<br>- Evaluation économique et financière du programme<br>- Mise à jour et diffusion des répertoires des matériels didactiques, des structures d'appui et des spécialistes<br>- Mesures des performances du programme en regard des indicateurs de performance et production des rapports d'avancement<br>- Mise à disposition des opérateurs des appuis nécessaires à la préparation et la requalification des demandes de financement des sous-projets<br>- Tenue de la base de données sur tous les aspects du programme<br>- Organisation et financement de la formation des opérateurs et des institutions partenaires<br>- Contractualisation du suivi de l'exécution technique des projets et certification à postérion des dépenses des opérateurs<br>- Mise en place et mise à jour de la base de données pour suivre et mettre à jour les indicateurs de performance<br>- Appui à l'édition d'ouvrages et à la presse en langues nationales |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **4. Institutions d'appui** | - **Institutions spécialisées comme le CNE, l'Institut des Langues, l'Académie des langues, la Fondation Karanta...**<br>- Cabinets privés | **Participation au SCNCENF** | - **Signature de contrats/protocoles d'accord avec les bénéficiaires, les Opérateurs, les Services techniques, le CNR-ENF pour la livraison de services** | | - **Appui au programme et/ou opérateurs par le biais d contrats avec le CNR-ENF ou les opérateurs, dans les domaines de (a) études et évaluation, (b) formation, (c) conception de matériels didactiques, (d) conception de sous-projets, (e) édition d'ouvrages, (f) conduite de programmes d'IEC, (g) financement, (h) traductions et adaptation, (i) organisation et management de sous-projets, etc** |
| **5. Services déconcentrés de l'éducation** | - Académie d'enseignement (DAE)<br>- Cellule d'Animation Pédagogique (CAP) | - Définition du plan local de développement de l'éducation en partenariat avec tous acteurs locaux pour réduire les disparités en matière d'éducation<br>- Détermination des zones prioritaires (cartes de l'éducation) pour éviter les concentrations de sous-projets dans les mêmes zones<br>- **Gestion des conflits entre partenaires au plan local** | - Réception et enregistrement des demandes de financement de sous-projet<br>- Formulation d'un avis technique sur les demandes<br>- Envoi à la DNEB et au CNR-ENF des rapports de leur suivi mensuel des sous-projets<br>- Tenue à jour de la situation de l'éducation non formelle dans la localité | | - Contrôle des déclarations des opérateurs dans les demandes de financement, en ce qui concerne l'implantation et les activités de l'opérateur au plan local<br>- Contrôle de l'existence et du fonctionnement des centres d'alphabétisation et des CED pendant la durée des sous-projets<br>- Participation aux équipes d'évaluation des apprentissages<br>- Appui aux opérateurs et aux bénéficiaires sur leur demande<br>- Contrôle du processus de collecte des statistiques |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **6. Opérateurs** | - ONG nationales ou internationales<br>- Organisations communautaires de base (OCB)<br>- Organismes de développement rural (ODR) | - Participation aux concertations et aux échanges entre opérateurs et avec l'administration, notamment au sein du SCNCENF<br>- Promotion du programme auprès des bénéficiaires potentiels<br>- Développement de liens de partenariat avec les communautés<br>- Mise en place d'une organisation professionnelle des opérateurs | - Préparation et soumission des demandes de financement de sous-projets<br>- Signature des accords de financement de sous-projet<br>- Signature des protocoles d'accord avec les bénéficiaires<br>- Envoi des rapports techniques aux dates indiquées et selon le modèle fourni dans le manuel de procédures<br>- Information des autorités académiques locales sur la préparation et l'exécution des sous-projets | - Ouverture d'un compte bancaire particulier pour le sous-projet<br>- Tenue de la comptabilité du sous-projet selon le modèle de cahier du gestionnaire annexé au Manuel de procédures<br>- Envoi au CNR-ENF des rapports financiers et des pièces justificatives des dépenses | - Identification des bénéficiaires et appui à leur organisation si nécessaire<br>- Étude du milieu selon une méthode participative<br>- Élaboration de la demande de financement du sous-projet<br>- Amélioration éventuelle des demandes de financement selon les recommandations du comité de sélection<br>- Exécution du sous-projet conformément à l'accord de financement du sous-projet<br>- Évaluation interne par l'opérateur des résultats des apprentissages<br>- Acceptation des contrôles du CNR-ENF et des MORENF pour certification des dépenses |
| **7. Bénéficiaires** | - Groupes de population analphabètes résidant dans les régions ciblées par le programme<br>- Adolescents non scolarisés ou descolarisés | - Détermination du domaine fonctionnel d'éducation non formelle souhaitée<br>- Identification des bénéficiaires<br>- Organisation de la participation de la communauté | - Mise en place et maintien d'un comité de gestion fonctionnel<br>- Signature d'un protocole d'accord avec l'opérateur<br>- Tenue du registre de chaque centre par le Comité de gestion | - Participation au financement du programme en nature et/ou espèce selon les minima fixés dans le Manuel de Procédures | - Détermination du calendrier de cours, du lieu et de la langue de formation<br>- Identification et proposition à l'opérateur de la (des) personne (s) pouvant être animateur (s)<br>- Mobilisation des personnes ressources pouvant appuyer le facilitateur dans le domaine fonctionnel<br>- Participation aux évaluations internes et externes des apprentissages et de l'impact du programme |

# DEUXIEME PARTIE : MISE EN ŒUVRE

## 2.1- L'éducation des adultes dans les CAF

### 2-1-1 : Nature du programme

L'alphabétisation fonctionnelle se conçoit à travers l'appui simultané sur les quatre principaux leviers suivants : le renforcement de l'organisation du groupement bénéficiaire, le développement des ressources humaines (dirigeants, membres, relais...), la connexion au réseau associatif, administratif et financier et la prise de mesure d'autonomisation du groupement bénéficiaire grâce notamment à la conduite des Activités Génératrices de Revenus et la pérennisation des actions de formation.

Les demandes de subvention devront donc assurer :

- l'articulation de l'intervention avec le plan local de développement;

- l'intégration de l'intervention dans le plan villageois ou territorial de développement avec la synergie avec les autres pôles de développement ;

- l'intégration programmatique de manière' à établir les liens fonctionnels avec les différents thèmes d'appui et d'animation.

### 2-1-2 : Profil et pré qualification de l'opérateur

Pour être déclaré opérateur pré qualifié en matière d'ENF dans une région, l'opérateur doit obligatoirement remplir les conditions suivantes :
a/ l'opérateur est une ONG, Association, ODR, Fédération de groupements féminins, etc. qui a une existence juridique et a une expérience en conduite de programme d'éducation non formelle (avoir au moins deux ans d'expérience dans le domaine de l'éducation non formelle et pouvoir le certifier par un rapport d'activités.
b/ Il dispose d'un personnel qualifié :

- Un coordonnateur qui a une compétence en gestion, et qui est chargé de la coordination et de la gestion du projet ;
- Un gestionnaire-comptable qualifié qui a une expérience en comptabilité, et qui est responsable de la gestion financière ;
- Un ou des superviseurs ayant déjà exercé des fonctions de formateur qui sont chargés du suivi, de la supervision, de l'évaluation et de l'encadrement pédagogique et technique interne des participants et de l'organisation communautaire bénéficiaire ;
- Des animateurs (agents de développement) ayant une expérience en matière de formation, d'organisation et d'animation, chargés de conduire les formations au profit des bénéficiaires.

c/ L'opérateur dispose d'un siège fonctionnel dans la zone d'intervention, et des équipements adéquats pour la conduite du programme (moyens de supervision, mobilier, matériels didactiques, etc.).

d/ Avoir obligatoirement des femmes dans la structure décisionnelle ;
e/ Avoir une connaissance approfondie de la zone d'intervention (sur les plans socioculturel, économique, linguistique et démographique) et y avoir déjà conduit des programmes d'éducation non formelle ;
f/ Accepter d'être membre de la table régionale de concertation sur l'éducation non formelle
NB : un opérateur qui est en cours d'exécution d'un sous-projet subventionné par le CNR-ENF ne peut soumissionner pour une autre requête tant qu'il n'a pas clôturé le sous-projet en cours avec des résultats et une gestion jugés acceptables par le Centre.

L'opérateur qui répond aux critères d'admissibilité (voir composition du dossier de pré qualification en annexe 1) accepte de participer à un diagnostic organisationnel qui permettra d'analyser ses capacités, de faire l'évaluation institutionnelle de son organisation (mission, représentativité, légitimité, zone et type d'intervention, expérience et performance). Ce diagnostic servira à préciser les besoins de formation et de renforcement des capacités des personnels de l'organisation impliquée dans les activités d'éducation non formelle.
Sur la base de ce diagnostic réalisé par les CAP avec l'appui des représentants locaux du CNR-ENF, l'opérateur sera pré qualifié pour être autorisé à déposer une demande de subvention dans le cadre du plan (voir modèle de requête en annexe 3). Ce travail se fera chaque année au mois de janvier et la liste des opérateurs pré qualifiés par région est publié par le CNR-ENF

**2-1-3 : Critères de sélection des sous-projets**

**Critère n°1 : Maîtrise des données du milieu et de la demande de formation**

**1.1-** La zone d'intervention fait partie des zones prioritaires déterminées par les services déconcentrées du ME.

**1.2-** L'opérateur a indiqué les caractéristiques physiques, sociales, culturelles et économiques de la zone de manière générale et de chaque site d'implantation d'un CAF de manière spécifique.

**1.3-** L'opérateur a fourni toutes les indications nécessaires à l'identification précise des cibles (types d'organisation, effectif, sexe, âge, niveau d'instruction, activités menées, fonctions actuelles dans le milieu, profession...)

L'effectif minimal est de 600 participants dont 60% au moins de femmes dans la tranche d'âge de 15 à 45 ans.

**1.4-** Les activités menées par les participants, les problèmes rencontrés dans la conduite de ces activités et les aspects de ces problèmes sur lesquels le programme de formation proposé va agir sont décrits avec précision

**1.5-** Les attentes et les engagements des cibles ont été consignés dans un protocole d'accord joint à la demande de subvention (cf. annexe n° 4)

**1.6-** La distribution explicite des rôles et responsabilités dans la conduite du programme est faite pour toutes les étapes entre l'opérateur, la communauté, le comité de gestion du CAF, les participants individuels, le coordinateur-gestionnaire, les superviseurs et les animateurs.

**1.7-** Les communautés promoteurs ont mis en place un comité de gestion des activités qui compte cinq (5) membres dont deux (2) femmes au moins.

**Critère n°2 : Programme fonctionnel et adapté**

**2.1-** Les problèmes sur lesquels le programme doit agir sont clairement formulés avec des indicateurs précis

**2.2-** Les objectifs de l'intervention permettent aux cibles de maîtriser les connaissances instrumentales, de s'organiser efficacement, de disposer de ressources humaines endogènes qualifiées pour l'éducation permanente, de conduire des activités pouvant améliorer sensiblement leurs revenus et de disposer d'un centre de documentation et d'animation fonctionnel et fréquenté.

**2.3-** Les objectifs généraux et les objectifs spécifiques sont clairement formulés et les indicateurs de réussite attachés aux objectifs spécifiques sont précisés.

**2.4-** Les contenus proposés sont fonctionnels c'est-à-dire intégrés aux activités quotidiennes des cibles.

**2.5-** La stratégie proposée permet l'autonomisation des cibles et la pérennisation des actions d'éducation permanente

**2.6-** Les activités proposées portent sur l'acquisition des compétences instrumentales, leur consolidation et le transfert des acquisitions dans des situations authentiques de la vie des cibles.

**2.7-** Les plans de formation des bénéficiaires et des personnels précisent bien les compétences requises pour l'exercice des responsabilités et activités de chaque catégorie de personnes, la situation actuelle, les besoins de formation, les contenus, la durée, les formateurs impliqués, le lieu et les supports didactiques prévus etc.

**2.8-** Les données de la mise en œuvre du programme sont formulées en indiquant les lieux de formation, la durée de l'intervention de l'opérateur n'excédant par 18 mois et le crédit horaire pour les apprentissages instrumentaux égal au moins à 340 heures pour un volume minimal de 600 heures prenant en compte l'appui en organisation des bénéficiaires, la formation technique, la formation des leaders et des relais .

**2.9-** Les méthodes de formation et d'encadrement sont décrites pour chaque type d'activité.

**2.10-** Les supports didactiques sont proposés et sont en adéquation avec les objectifs, les contenus et les activités et figurent sur le répertoire produit par

la DNEB.

**2.11-** Le programme prévoit la mise en place d'un dispositif garantissant un environnement lettré et l'initiation à la lecture de journaux et d'ouvrages

**2.12-** L'opérateur a mis en place un dispositif de pérennisation, des activités et d'autonomisation des cibles intégrant les volets formation initiale, consolidation des apprentissages, sélection et formation de relais endogènes, connexion au réseau administratif et financier et activités génératrices de revenus.

**Critère n°3 : Gestion efficace**

**3.1-** Le dispositif de gestion administratif et technique proposé comprend :

- La planification opérationnelle des activités
- Le suivi administratif
- Le suivi technique
- Le plan d'évaluation etc.

**3.2-** Le dispositif de gestion financière proposé comprend :

la planification de la mobilisation des ressources

la spécification de la participation des bénéficiaires

le budget détaillé pour chaque activité avec des charges

le suivi financier .

**3.3-** Le montant de la subvention demandée n'excède pas 32.500 Fcfa par bénéficiaire direct et la participation individuelle qui au moins égale à l'équivalent de 3.000 FCFA (en nature ou en espèces). L'opérateur a présente un budget détaillé qui présente l'utilisation de la subvention et de la participation des bénéficiaires.

**3.4-** L'opérateur dispose du personnel suivant (les CV sont joints à la demande cf. modèle de CV en annexe 2) qui doit être disponible à temps plein pour toute la durée du sous-projet :

- *Un coordinateur ayant une expérience en management*
- *un gestionnaire ayant une formation en comptabilité*
- *- deux superviseurs) ayant déjà exercé des fonctions de formateur*

***NB : la personne morale de l'opérateur ne peut être ni gestionnaire ni superviseur dans le sous-projet.***

**3.5-** L'opérateur dispose ou disposera pour le développement du programme d'animateurs compétents pour les missions définies dans les activités prévues et de relais (agents de développement originaires du milieu, disponibles, volontaires, motivés et formés pour les missions qui leur sont assignés dans le programme)

**3.6-** L'opérateur a fait appel aux personnes-ressources nécessaires à la conduite des thèmes techniques et la preuve de leur implication dans la

conception du programme et de leur disponibilité pour les fonctions décrites a été fournie.

**Critère n°4 : Appui institutionnel**

**4.1-** Le montant de l'appui institutionnel n'excède par 10% de la subvention demandée, calculée sur la base de la structure du coût hors appui institutionnel.

**4.2-** L'opérateur a justifié l'utilisation de la part de l'appui institutionnel qui lui est destinée (50 % de l'appui institutionnel).

**4.3-** L'opérateur a justifié l'utilisation de la part de l'appui institutionnel destinée aux bénéficiaires (50 % de l'appui institutionnel).

**2-1-4 : Modalités de sélection des sous-projets**

Le comité d'analyse technique s'assure d'abord des 3 points suivants : (i) dépôt des demandes à la date requise ; (ii) existence juridique de l'opérateur et (iii) présence dans le dossier des 5 exemplaires requis avant de procéder à la suite de l'analyse. Si l'un de ces trois critères manque pour un sous-projet, le comité local de présélection ne poursuit pas l'analyse du sous-projet en question.

**Une requête est éligible d'office** si elle remplit tous les critères indiqués ci-dessus. Une requête est éligible, sous réserve de requalification, si au moins les quatre critères suivants sont jugés satisfaisants :

*(i) maîtrise des données du milieu,*

*(ii) programme adapté et fonctionnel.*

*(iii) gestion efficace*

**Une requête est éligible sous réserve de requalification** si les deux premiers critères sont jugés satisfaisants (« maîtrise des données du milieu » et « programme adapté et fonctionnel »).

**Une requête est rejetée** si un des deux critères ci-dessus (maîtrise des données du milieu et programme adapté et efficace) n'est pas jugé satisfaisant.

Un critère est jugé satisfaisant si la note obtenue est l'équivalent d'au moins 60% de la note maximum.

Dans le processus de sélection, les opérateurs sont choisis suivant les notes obtenues par ordre de mérite et parmi ceux dont les requêtes éligibles d'office. Dans le cas où le financement pour l'année n'est pas épuisé par les requêtes éligibles d'office, il sera procédé à la requalification des opérateurs qui remplissent les deux (2) critères « maîtrise des données du milieu » et « programme adapté et

fonctionnel » par ordre de mérite selon le total des points évalués pour l'ensemble de chaque sous-projet.

### 2-1-5 : Etapes de la mise en œuvre

#### Etape 1 : Information des opérateurs

La CNR-ENF, la DNEB et ses services déconcentrés informent les opérateurs de l'existence du fonds destinés à appuyer l'alphabétisation fonctionnelle des adultes et font une large diffusion du présent Manuel de gestion auprès des organisations intéressées.

#### Etape 2 : Préparation de la requête par l'opérateur et les participants

Avant de procéder à l'élaboration d'une requête de financement, l'opérateur doit s'assurer que les étapes suivantes ont été respectées:

- L'opérateur sélectionné prend contact avec les services déconcentrés (AE) et CAP) pour s'informer de la carte d'ENF de la zone dans laquelle il souhaite intervenir et des priorités régionales conformément au plan régional de développement de l'éducation non formelle, dans le but de circonscrire sa zone d'intervention.
- Après cette étape préparatoire, il se rend dans les communautés de la zone retenue pour son intervention. Il passe des ententes contractuelles avec les groupes bénéficiaires pour l'exécution de projets d'éducation non formelle en accordant une priorité aux femmes et aux jeunes filles.
- Il procède, avec les responsables de la communauté visée, à une étude de milieu par une méthode participative confirmée, et détermine conjointement avec les groupes cibles le (ou les) domaine(s) fonctionnel(s) sur le(s)quel(s) portera le projet de formation.
- Il négocie avec ceux-ci les conditions de mise en œuvre du sous-projet.
- Il élabore la requête de financement du sous-projet sur la base du modèle type de demande de financement présenté à l'annexe 3.

#### Etape 3 : Dépôt de la requête et certification de l'étude du milieu

L'opérateur dépose cinq (5) exemplaires de son dossier de requête de financement au CAP d'intervention. Un requête ne peut être présentée que dans l'espace administratif d'un CAP. Le dépôt des requêtes doit se faire dans la périodes du 1er au 30 juin de chaque année.

Au cours de cette étape, le service d'ENF du CAP doit procéder aux vérifications suivantes :

- Actions d'éducation et de développement mises en œuvre par l'opérateur dans le Cercle ;
- Exactitude des données d'étude du milieu et des ententes contractuelles passées avec les groupes bénéficiaires sur la base d'un échantillon

représentatif des centres prévus avec la visite d'au moins 20% des villages choisis par l'opérateur ;
- Implantation du projet dans les zones prioritaires déterminées par le plan local de développement de l'éducation non formelle ;
- Coûts proposés par l'opérateur en rapport avec les coûts dans la région.

La CAP présente dans un court rapport sur les résultats de ses vérifications (modèle de rapport et fiches de certification en annexe n° 5). Ce rapport est transmis à la DRE avec le dossier complet de la requête au plus tard quinze (15) jours à compter de la date de clôture des dépôts de requêtes c'est-à-dire le 15 juillet de chaque année.

**Etape 4 : Transmission des dossiers au CNR-ENF**

**Etape 5 : Vérification des dossiers et transmission au CAT**
La Direction des opérations du CNR-ENF transmet les dossiers de requête accompagnés des observations des CAP au Comité technique de sélection après avoir vérifié que les dossiers sont complets et que les opérateurs figurent bien dans la liste des opérateurs pré qualifiés dans la région d'intervention. En outre, cette direction s'assurera qu'aucun des opérateurs soumissionnaires n'est pas entrain d'exécuter un sous-projet avec le Centre. Ce travail ne peut excéder deux (2) jours à compter de la date de réception des dossiers provenant des DRE.

**Etape 6 : Analyse technique des demandes de subvention**
Le Comité d'Analyse Technique est composé des membres suivants :
- Le représentant de la DNEB spécialiste de l'ENF;
- Le représentant du Ministère de la Promotion de la Femme, de la Famille et de l'Enfant maîtrisant les besoins spécifiques des femmes ;
- Le représentant de la DAF du ME financier ou comptable de formation ;
- Un spécialiste de l'ENF et en gestion de projet provenant du CNE.

Le représentant du CNR-ENF et le représentant des opérateurs assistent comme observateurs aux délibérations et peuvent faire figurer leurs observations dans le procès verbal.
Compte tenu du nombre de requêtes présentées par les opérateurs, il peut être procédé à la mise en place de deux comités selon la même représentation pour s'assurer que le délai de 30 jours maximum sera respecté.

Ce Comité a pour mandat de procéder à la sélection des projets soumis par les opérateurs à partir d'une grille d'évaluation rigoureuse basée sur des critères précis, connus des opérateurs et figurant dans le manuel de procédures.

Les membres du Comité procèdent d'abord à une analyse individuelle des requêtes en tenant compte des observations des CAP. Ensuite, ils mettent en commun leurs analyses avant d'élaborer le procès-verbal (annexe 6). Cette analyse est faite sur la base d'une grille d'analyse des requêtes (annexe 7).
Cette activité d'analyse et de sélection s'échelonnera sur une durée maximale ne pouvant excéder 30 jours de travail.
Le procès-verbal du Comité indiquera le nombre de requêtes examinées, les types de projets présentés, leur répartition par région et par cercle, les cibles concernées.

Le rapport d'analyse des projets par le Comité technique de sélection contiendra les éléments suivants : une description synthétique des projets retenus indiquant le type de projet, le lieu de mise en œuvre, la population touchée ( nombre, âge et sexe ), la durée, le coût total, la participation des communautés, la participation de l'opérateur, le montant sollicité. Le rapport précisera également les modifications éventuelles (au plan technique ou financier) à apporter pour chaque projet sélectionné avant la signature des contrats.

Une lettre est rédigée par le CNR-ENF et envoyée, dans les deux (2) jours qui suivent la réception du PV de délibération, à chaque opérateur ayant déposé une requête pour lui faire part de la décision du Comité technique de sélection, avec copie à la DRE et à la CAP et au représentant CNR-ENF en région.

Les opérateurs qui le jugent nécessaire, peuvent alors introduire des recours auprès du comité d'approbation qui est chargé de traiter les recours avec le Comité d'analyse technique. Ce recours est recevable au plus tard cinq (5) jours après la publication des résultats de la délibération du comité d'analyse technique.

**Etape 7 : Approbation de l'analyse technique**

L'approbation est donnée par le Conseil d'Administration du CNR-ENF après vérification de la bonne application de la procédure d'analyse technique au plus tard trois (3) jours après l'expiration des délais de recours accordé aux opérateurs.

Cette vérification portera sur : (i) le respect des procédures retenues, notamment le strict respect des critères d'éligibilité, (ii) le traitement des recours, (iii) la détermination du nombre de classes accepté par le comité d'analyse technique par rapport au nombre proposé par l'opérateur, (iv) les décisions de requalification des requêtes lorsque nécessaire, (v) les décisions d'éligibilité ;

Une fois l'approbation faite, l'acte de décision portant sélection des sous-projets éligibles pour l'année considérée est signé par le Président du Conseil d'Administration.

**Etape 8 : Requalification des demandes éligibles sous réserve**

Les requêtes éligibles sous réserve de requalification sont reprises et améliorées par les opérateurs conformément aux recommandations du Comité d'Analyse Technique. Les membres de ce dernier vérifieront que les corrections recommandées ont été bien faites et certifieront cela sur les requêtes avant de les transmettre au CNR-ENF pour la signature des contrats.
L'ensemble de ces opérations ne devront pas excéder dix (10) jours dont cinq (5) pour la reprise de la requête par l'opérateur..

**Etape 9 : Signature des contrats**

La Directeur CNR-ENF procède dès la décision du Président du Conseil d'Administration : (i) à la signature des Accords de subvention des sous-projets avec opérateurs selon le modèle d'accord figurant en **annexe 8** *au présent Manuel de procédures*, (ii) au paiement de la première tranche prévue dans le sous-projet dans

un compte bancaire spécifique, ouvert par l'opérateur exclusivement pour les fonds du sous-projet.

**Etape 10 : Exécution des sous-projets par les opérateurs**

L'opérateur exécute le projet conformément au contrat signé avec le CNR-ENF. Dans ce cadre, l'opérateur :

(i) informe et remobilise les communautés avec lesquelles il a signé l'entente contractuelle qui figure dans sa requête ;
(ii) s'assure que les comités de gestion locaux sont opérationnels et garantissent la participation des villages et des bénéficiaires ;
(iii) procède au recrutement (si nécessaire) et à la formation des personnels prévus ;
(iv) achète et met en place les fournitures, matériels didactiques et équipements prévus à la première tranche du budget ;
(v) exécute les activités selon le programme indiqué dans le dossier du projet ;
(vi) assure le suivi et la supervision interne du programme en utilisant les documents standards prévus à cet effet par le CNR-ENF ;
(vii) soumet au CNR-ENF, via les services déconcentrés du ME, les rapports trimestriels d'exécution du projet selon les règles présentées en annexe 9 du présent manuel et demande le décaissement subséquent ( voir demande de paiement en annexe 12);
(viii) soumet au représentant du CNR-ENF en région les rapports financiers mensuels et les pièces justificatives, pour vérification et transmission au CNR-ENF, selon le modèle proposé à l'annexe 10.
(ix) reçoit les missions de suivi technique et de certification des dépenses et procède aux corrections lorsque nécessaire ;
(x) procède aux évaluations internes des apprentissages ;
(xi) participe aux rencontres de partage organisées dans le cadre du CNR-ENF ;
(xii) clôture le projet en relation avec le CNR-ENF.

**Etape 11 : Suivi technique et financier des sous-projets**

Avec l'appui de la DNEB et des services déconcentrés, le CNR-ENF assure le suivi technique et administratif des projets . A ce titre, il suit les aspects qualitatifs – en termes pédagogiques – des projets mis en œuvre par les opérateurs. La DNEB développera des outils spécifiques pour cette activité.

Les rapports financiers des opérateurs sont déposés à la fin de chaque mois d'activités au représentant local du CNR-ENF de sa région, pour être acheminés au niveau national sur une base régulière. Les dates et les procédures de transmission seront précisées ultérieurement.

Le CNR-ENF s'assure que les opérateurs exécutent les projets selon les termes des contrats de financement passés avec eux.

A cet effet, le CNR-ENF effectuera des contrôles de certification, pour s'assurer à posteriori que les fonds mis à la disposition des opérateurs se traduisent par des dépenses effectives, conformes aux spécifications figurant dans le budget du projet.

Ces contrôles sont effectués trimestriellement et consistent en des visites sur le terrain, la vérification de la comptabilité et des stocks de chaque opérateur. Ces contrôles font l'objet de certification de dépenses consignées dans le dossier de l'opérateur tenu à la comptabilité du CNR-ENF (voir en annexe 11 la fiche de suivi financier).

**Etape 12 : Evaluation des sous-projets**

La DNEB, par le biais des services déconcentrés, assure l'évaluation externe de tous les sous-projets à la période retenue de commun accord avec le CNR-ENF et les opérateurs.

S'agissant des connaissances instrumentales (lecture, écriture, calcul), les compétences des apprenants sont évaluées sur la base de standards internationalement reconnus.

Les aspects fonctionnels font l'objet d'une évaluation spécifique. Les données consolidées de ces évaluations sont publiées par le CNR-ENF.

**Etape 13 : Clôture des contrats**

Après l'évaluation, l'opérateur et le CNR-ENF procèderont à la finalisation et à la fermeture du projet. Un rapport de fin de projet sera fourni par l'opérateur. Après le dépôt du rapport final, le CNR-ENF s'assurera que toutes les conditions au contrat avec l'opérateur ont été respectées. Le document de *Clôture du projet* est alors signé par les deux parties.

**2-1-6 : Les procédures financières**

A la signature du contrat, le premier paiement est effectué sur le compte spécifique ouvert à cet effet par l'opérateur conformément à l'accord de financement conclu entre le CNR-ENF et l'opérateur.

Ce premier décaissement permet de couvrir les dépenses que l'opérateur doit effectuer au début du sous-projet (formation des personnels, manuels de 1ère année, fournitures, bibliothèque, indemnités des personnels et frais de fonctionnement pour un trimestre).

En outre, la moitié de l'appui institutionnel destiné à l'opérateur est bloquée jusqu'à la fin du contrat. Cette somme sera remise à l'opérateur si les résultats sont jugés satisfaisants c'est-à-dire que les performances obtenues par l'opérateur sont au moins égales à la moyenne du programme pour l'année considérée par le CNR-ENF à la suite des évaluations finales des apprentissages.

Le deuxième décaissement intervient après le dépôt du premier rapport d'activités conformément au modèle qui figure en annexe 9 et du rapport financier (annexe 10). Ces rapports doivent être accompagnés des quitus des comités de gestion des CAF qui prouvent que les engagements souscrits ont été respectés par l'opérateur.

Ce deuxième décaissement ne peut excéder le montant des dépenses à effectuer pour le trimestre suivant ; ce décaissement est effectué simplement sur la base des documents comptables présentés par l'opérateur pour justifier l'utilisation des sommes perçues lors du premier décaissement.

Le CNR-ENF fait procéder par son représentant local à la certification de ces dépenses en vérifiant l'effectivité des dépenses et leur conformité avec les accords convenus dans le contrat.
Le troisième décaissement est effectué après le contrôle du représentant local du CNR-ENF sur la base du premier rapport de l'opérateur et des contrôles oculaires (sur place et sur pièces) faits par le représentant du CNR-ENF.
Les montants déjà payés qui ne sont pas traduits par des dépenses certifiées au cours des contrôles seront défalqués du paiement subséquent. De même si des irrégularités sont constatées, les montants correspondants sont défalquée du paiement subséquent sans préjudice des poursuites possibles.
Tous les paiements qui ne peuvent pas excéder cinq (5) tranches se feront selon le même processus jusqu'à la fin du contrat.
Un auditeur externe vérifie les données fournies par le représentant local du CNR-ENF.
Un document de fin de contrat est signé par les deux parties.

### 2.2- Les Centres d'Education pour le développement (CED)

Les Centres d'Education pour le Développement (CED) sont des cadres publics d'éducation et de formation gérés par les collectivités et visant l'auto promotion individuelle et collective. Le CED peut être implanté dans un village ou un quartier et doit refléter la réalité socio-économique et culturelle dans son mode de gestion et dans son curriculum. Le public cible est constitué d'enfants de 9-15 ans analphabètes ou déscolarisés précoces qui suivent un scolarité accélérée de quatre (4) ans et une formation professionnelle pratique de deux (2) ans. L'enseignement se fait en langue nationale et le français est introduit à partir de la deuxième année.

Les domaines de subvention sont :

- appui la construction et l'équipement des centres
- la formation des enseignants et des membres du comité de gestion
- le matériel didactique

Il revient donc à l'Etat ou aux collectivités locales d'assurer

- une partie du désintéressement des animateurs à hauteur de 25.000 FCFA par mois et
- un appui pour la mise à disposition des manuels et des fournitures

**Les procédures de mise en œuvre de l'implantation des CED sont précisées dans un cadre de référence spécifique qui est partie intégrante du présent manuel de procédures.**

### 2.3- L'édition d'ouvrages en langues nationales

**2-3-1 : Nature des ouvrages à éditer**

Dans la composante post-alphabétisation du plan, il est prévu d'appuyer le développement d'un environnement lettré par la conception, la production et la distribution des matériels de post-alphabétisation dans les centres d'alphabétisation qui sont des centres de ressources éducationnelles pour tous.

Il s'agira de susciter la conception de nouveaux ouvrages en langues nationales par des auteurs individuels ou appuyés par des maisons d'édition. En outre, des traductions et des adaptations d'ouvrages déjà édités à la demande de la DNEB ou sur initiative individuelle pourront être appuyés.

**2-3-2 : Critères de sélection**

Les critères suivants sont retenus pour la sélection des ouvrages à éditer :

**Critère 1** : l'ouvrage en langue nationale proposé est inédit ou est une traduction ou adaptation d'un ouvrage identifié par la DNEB sur la base des besoins révélés par la mise en œuvre du programme ou par un auteur avec l'avis favorable de la DNEB.

**Critère 2** : l'ouvrage est bien présenté : document saisi sur format A4, normes orthographiques respectées, mise en page proposée...,

**Critère 4 :** la taille de l'ouvrage (nombre de pages minimum) permet son édition.

**Critère 5 :** les contenus sont jugés acceptables (contenus scientifiques et techniques justes, pas de texte contenant des propos xénophobes, pornographiques et discriminatoires pouvant porter atteinte à l'intégrité territoriale, à la vie privée des personnes, aux convictions religieuses et politiques...).

**Critère 6 :** le montant de la subvention n'excède pas un million de francs CFA.

**Critère 7 :** la demande de subvention dont le modèle figure en annexe 19 est accompagnée de trois (3) factures pro forma de trois (3) imprimeurs différents pour l'estimation des coûts d'impression.

**Critère 8 :** la subvention demandée uniquement porte sur les coûts de l'impression.

**Critère 9 :** le dispositif de distribution est assure l'accès des participants au programme (CAF et CED) à l'ouvrage proposé.

**Critère 10 :** le prix de vente d'un exemplaire n'excède pas 500 FCFA.

**2-3-3 : Modalités de sélection des ouvrages et d'exécution des contrats d'édition**

La sélection des ouvrages se fera en respectant les étapes suivantes.

**Etape 1 : Lancement de la sollicitation de manifestation d'intérêt**

Sur la base des besoins en conception d'ouvrages en langues nationales ou en traductions et adaptations identifiés par la DNEB, le CNR-ENF informe par toutes les voies appropriées les auteurs potentiels, les maisons d'éditions, les structures spécialisées... de la mise à disposition de subventions destinées à appuyer la production d'ouvrages pour le développement d'un environnement lettré.

Les auteurs ou leurs maisons d'édition déposent.

**Etape 2 : Dépôts des demandes de subvention**

Les demandes de subventions qui doivent être conformes au modèle figurant en annexe 19 peuvent être déposées contre un récépissé de dépôt au CNR-ENF ou au niveau de ses représentations locales à deux dates : durant les mois de janvier et juillet de chaque année. En dehors de ces dates, aucun manuscrit n'est recevable pour des raisons de planification des activités et des commodités de l'analyse, la

sélection et la production des ouvrages. L'auteur devra auparavant s'assurer que son manuscrit est bien inventorié au niveau du bureau malien des droits d'auteur.
Le CNR-ENF ou sa représentation locale s'assure que la demande déposée est bien conforme au modèle proposé et est bien remplie, et que les factures pro forma sont bien annexées à la demande avant de délivrer le récépissé de dépôt.
L'ensemble des demandes collectées accompagnées des manuscrits sont acheminées au CNR-ENF.

**Etape 3 : Analyse technique des manuscrits**
Deux dispositifs sont mis en place :

- l'analyse technique des manuscrits du points de vue du respect des normes orthographiques par l'Institut des Langues (critère 2)
- l'analyse des contenus par des cellules de langues constituées par la DNEB pour le respect des critères 1, 4 et 5.

Les observations de chacune de ces entités sont consignées sur la grille de notation qui accompagne chaque ouvrage et qui figure en annexe 20.
L'ensemble des demandes examinés par ces deux entités sont remis aux membres du comité d'analyse technique. Sur la base des notes affectées aux critères 1, 2, 4 et 5, le comité examine les autres critères en session plénière pour décider de l'éligibilité de chaque ouvrage.
Trois cas de figurent peuvent se présenter :

- une requête respecte tous les critères et alors elle est sélectionnés d'office pour bénéficier de la subvention ;
- une requête ne respecte pas les critères 1, 4 et 5 ; alors elle est rejetée et le manuscrit ne peut être édité ;
- la requête respecte au moins les critères 1,4 et 5 et ne respecte pas un ou plusieurs des critères restants ; alors elle est éligible sous réserve de requalification c'est-à-dire que le promoteur de l'ouvrage doit reprendre la requête et se conformer aux recommandations du comité d'analyse technique.

Le procès verbal de délibération est élaboré et signé par tous les membres du comité avant d'être envoyé au CNR-ENF avec tous les dossiers examinés.

**Etape 4 : Requalification des requêtes**
Les demandes élues sous réserve de requalification sont reprises par leurs auteurs et les recommandations faites sont appliquées. Les demandes corrigées sont aussitôt réintroduites au niveau du CNR-ENF qui s'assure que les amendements souhaités par le comité d'analyse technique ont été bien introduites en s'appuyant sur les cellules de langues, l'Institut des Langues ou le comité d'analyse technique.
Un appui en correction orthographique est fait par le CNR-ENF pour s'assurer que les normes ont été respectées et que le manuscrit est prêt à l'édition.

**Etape 5 :Signature des contrats et édition**
L'analyse technique fait l'objet d'approbation par le Conseil d'administration du CNR-ENF. Le président de ce dernier signe l'arrêté portant liste des ouvrages à subventionner pour la session considérée.
Sur la base de cet arrêté, le directeur du CNR-ENF signe les contrats de subventions avec les auteurs ou leurs représentants et enclenche la procédures de passation des marchés de production des ouvrages avec les imprimeurs qualifiés de la place par avis d'appel d'offre.

La commission de marché du CNR-ENF procède au dépouillement des offres soit par lot soit par ouvrage et choisit les moins disant parmi les imprimeurs qualifiés pour le travail demandé.
Sur la base du procès verbal de dépouillement, les contrats son passés avec les imprimeurs.

**Etape 6 : Suivi de la mise en œuvre de la distribution**
Le CNR-ENF s'assure, par le biais de ses représentants locaux, du respect par l'auteur ou son éditeur des obligations contractuelles dont notamment la mise en application du dispositif de distribution et du prix de vente convenu, étant entendu que l'auteur peut fixer de nouveaux prix lors des rééditions qui ne peuvent en aucun cas être effectuées par le Centre dans le cadre des subventions.
En cas de non respect du contrat, les dispositions prévues seront appliquées.

### 2.4- L'appui à la presse

**2-4-1 : Nature des journaux à publier**

La composante « post alphabétisation » prévoit la mise à disposition des participants et des néo-alphabètes de journaux pour les aider à conserver les compétences acquises, les consolider et . les développer dans une perspective d'auto éducation tout le long de la vie. Il s'agira de renforcer la capacité d'opérateur de presse en langues nationales qui ont une expérience dans ce domaine ou d'opérateurs émergents dans les régions de Gao, Tombouctou, Mopti, Ségou et Kayes.

**2-4-2 : Critères d'accès aux subventions**

Les critères suivants sont retenus pour la sélection des ouvrages à éditer :

**Critère 1** : l'opérateur a déjà une expérience en matière de presse ou a proposé des personnels qui ont cette expérience soit comme responsable d'un journal ou comme journalistes de la presse écrite.

**Critère 2 :** l'opérateur a élaboré une requête pour une ou plusieurs régions pilotes en tenant compte des langues d'ENF des localités ciblées.

**Critère 3** : l'opérateur a utilisé le modèle de requête figurant en annexe 18 et les documents complémentaires exigés sont bien annexés à sa demande.

**Critère 4 :** les opérateurs de la région d'implantation du sous-projet de presse sont impliqués dans la conception du sous-projet et la preuve en a été faite.

**Critère 5 :** les rubriques les contenus proposés sont jugés acceptables (contenus scientifiques et techniques justes, pas de texte contenant des propos xénophobes, pornographiques et discriminatoires pouvant porter atteinte à l'intégrité territoriale, à la vie privée des personnes, aux convictions religieuses et politiques... ,prise en compte des besoins en informations et en formation des participants au programme et aux néo-alphabètes).

**Critère 6 :** le nombre d'exemplaires par numéro est au moins égal à 2000 et et la parution est au moins mensuelle.

**Critère 7 :** la demande de subvention dont le modèle figure en annexe 19 est accompagnée de trois (3) factures pro forma de trois (3) imprimeurs différents pour l'estimation des coûts d'impression.

**Critère 8 :** la subvention demandée peut porter sur le renforcement des capacités des ressources humaines, les équipement de base et les coûts de l'impression ; le montant de la subvention n'excède pas dix (10) millions de francs CFA.

**Critère 9 :** le dispositif de distribution est efficace et assure l'accès des participants au programme (CAF et CED) aux journaux de manière régulière et assidue.

**Critère 10 :** le prix de vente d'un exemplaire n'excède pas 100 FCFA.

**Critère 11 :** Le dispositif de pérennisation proposé par l'opérateur est faisable.

**Critère 12 :** Le compte d'exploitation est présenté ainsi que le plan de mobilisation de la subvention qui ne peut aller au delà de décembre 2005.

**2-4-3 : Modalités de sélection et de mise en œuvre**

La sélection des demandes de subvention pour la presse se fera en respectant les étapes suivantes.

**Etape 1 : Lancement de la sollicitation de manifestation d'intérêt**

Sur la base des besoins en journaux en langues nationales identifiés par la DNEB dans chacune des régions pilotes, le CNR-ENF informe par toutes les voies

appropriées les acteurs potentiels (cf. répertoire des intervenants en éducation non formelle actualisé chaque année par le Centre) de la mise à disposition de subventions destinées à appuyer la publication de journaux en langues nationales pour le développement d'un environnement lettré.

**Etape 2 : Dépôts des demandes de subvention**

Les demandes de subventions qui doivent être conformes au modèle figurant en annexe 18 peuvent être déposées contre un récépissé de dépôt au CNR-ENF ou au niveau de ses représentations locales à la date fixée par le Centre.

Le CNR-ENF ou sa représentation locale s'assure que la demande déposée est bien conforme au modèle proposé et est bien remplie, et que les factures pro forma sont bien annexées à la demande avant de délivrer le récépissé de dépôt.

L'ensemble des demandes collectées sont acheminées au CNR-ENF.

**Etape 3 : Analyse technique des demandes de subvention**

L'ensemble des demandes sont remises aux membres du comité d'analyse technique. Sur la base des notes affectées aux critères et de la grille de notation qui figure en annexe 21, le comité examine les critères en session plénière pour décider de l'éligibilité de chaque demande.

Trois cas de figurent peuvent se présenter :

- une requête respecte tous les critères et alors elle est sélectionnés d'office pour bénéficier de la subvention ;
- une requête ne respecte pas les critères 1, 4, 5, 9 et 11 ; alors elle est rejetée et le sous-projet ne peut être subventionné ;
- la requête respecte au moins les critères 1,4, 5, 9 et 11 et ne respecte pas un ou plusieurs des critères restants ; alors elle est éligible sous réserve de requalification c'est-à-dire que le promoteur doit reprendre la requête et se conformer aux recommandations du comité d'analyse technique.

Le procès verbal de délibération est élaboré et signé par tous les membres du comité avant d'être envoyé au CNR-ENF avec tous les dossiers examinés.

**Etape 4 : Requalification des requêtes**

Les demandes élues sous réserve de requalification sont reprises par les opérateurs et les recommandations faites sont appliquées. Les demandes corrigées sont aussitôt réintroduites au niveau du CNR-Enf qui s'assure que les amendements souhaités par le comité d'analyse technique ont été bien introduites en s'appuyant sur ce dernier.

Un appui en correction est fait par le CNR-ENF pour s'assurer que la demande est prête pour une bonne mise en oeuvre.

**Etape 5 :Signature et mise en oeuvre des contrats**

L'analyse technique fait l'objet d'approbation par le Conseil d'administration du CNR-ENF. Le président de ce dernier signe l'arrêté portant liste des demandes de presse à subventionner pour la phase pilote.

Sur la base de cet arrêté, le directeur du CNR-ENF signe les contrats de subventions avec les opérateurs.

L'opérateur exécute le sous-projet conformément au contrat signé avec le CNR-ENF. Dans ce cadre, l'opérateur :

(xii) informe les partenaires (opérateurs, comités de gestion, conseils municipaux...) avec lesquelles il a signé l'entente contractuelle qui figure dans sa requête ;

(xiii) s'assure que les réseaux de distribution sont opérationnels et garantissent l'accès des villages et des bénéficiaires aux journaux;
(xiv) procède au recrutement (si nécessaire) et à la formation des personnels prévus ;
(xv) achète et met en place les fournitures, matériels et équipements prévus à la première tranche du budget ;
(xvi) exécute les activités selon le programme indiqué dans le dossier du projet ;
(xvii) assure le suivi et la supervision interne du programme en utilisant les documents standards prévus à cet effet par le CNR-ENF ;
(xviii) soumet au CNR-ENF, via les services déconcentrés du ME, les rapports trimestriels d'exécution du projet selon les règles présentées en annexe 9 du présent manuel et demande le décaissement subséquent ( voir demande de paiement en annexe 12);
(xix) soumet au représentant du CNR-ENF en région les rapports financiers mensuels et les pièces justificatives, pour vérification et transmission au CNR-ENF, selon le modèle proposé à l'annexe 10.
(xx) reçoit les missions de suivi technique et de certification des dépenses et procède aux corrections lorsque nécessaire ;
(xxi) procède aux évaluations internes des activités ;
(xxii) participe aux rencontres de partage organisées dans le cadre du CNR-ENF ;
(xii) clôture le projet en relation avec le CNR-ENF.

**Etape 6 : Suivi de la mise en œuvre de la distribution**
Le CNR-ENF s'assure, par le biais de ses représentants locaux, du respect par l'opérateur des obligations contractuelles dont notamment la mise en application du dispositif de distribution et du prix de vente convenu, étant entendu que l'auteur peut fixer de nouveaux prix à la suspension de la subvention.
En cas de non respect du contrat, les dispositions prévues seront appliquées.

### 2.5- L'appui à la concertation

#### 2-5-1 : La nature des activités de concertation

Pour la bonne mise en œuvre de la composante « pilotage du secteur », il est prévu la mise en place d'un cadre permanent de concertation entre l'Etat et les partenaires sociaux, le Sous Comité National de Concertation pour le Développement de l'Education Non Formelle (SCNCDENF) qui poursuivra les missions suivantes :

- ✓ participer à la formulation de la politique nationale d'éducation non formelle,
- ✓ mobiliser l'ensemble des partenaires dans la mise en œuvre du plan d'action,
- ✓ analyser les résultats de la mise en œuvre du plan et suggérer des éléments de correction des options,
- ✓ valider socialement les textes réglementaires et les manuels de procédures.

Ces missions peuvent se résumer aux notions de concertation, de coordination, d'échanges, de participation et de conseil pour aider le Gouvernement à prendre les bonnes décisions dans un contexte de bonne gouvernance.

Il est prévu la tenue des Assises Nationales du Partenariat en ENF tous les deux (2) ans, deux sessions annuelles du sous comité de pilotage et l'appui à la création et au fonctionnement du comité des opérateurs en ENF pour l'harmonisation de leurs visions et pour les besoins de la concertation avec le Gouvernement. Toutes ces activités figurent dans le plan d'action 2002-2005.

#### 2-5-2 : Les modalités de financement

Les dépenses éligibles sous ce chapitre concernent les activités planifiées et approuvées par le conseil d'Administration du CNR-ENF et les procédures suivantes sont retenues :

**Etape 1 : Préparation des termes de référence de l'activité**

La structure bénéficiaire de l'activité prépare les termes de référence en collaboration avec le bureau « Partenariat » du Centre en tenant compte à la fois de la planification adoptée, des coûts retenus, des modalités de mise en œuvre pré identifiées et des impératifs administratifs liés aux modalités de financement retenus par le Centre.

**Etape 2 : Approbation des termes de référence**

Le projet de termes de référence est soumis pour approbation au directeur du Centre qui doit s'assurer que l'activité est bien prévue dans le plan annuel approuvé, que le budget proposé peut tenir dans l'enveloppe financière prévue, que les modalités de mise en œuvre prévue sont en adéquation avec les procédures du Centre et que l'avis de non objection du partenaire est obtenu.

En cas de problème, le directeur ajuste les termes de référence en accord avec la structure bénéficiaire avant de donner l'ordre au service financier pour la mise en œuvre des procédures retenues.

**Etape 3 : Mise en œuvre de l'activité**

L'activité est sous l'entière responsabilité de la structure bénéficiaire qui doit l'exécuter conformément aux termes de référence. Elle peut bénéficier selon les cas de l'appui du Centre dans la mise en œuvre.

**Etape 4 : Suivi et clôture de l'activité**

Le Centre assure le suivi technique et financier de l'activité et procède à la clôture de l'activité avec le dépôt des comptes rendus techniques et financiers de la structure bénéficiaire. Les sommes qui n'ont pas été employées sont reversées au service de la comptabilité du Centre contre un reçu.

### 2.6- Les formations, missions, études, consultations et voyages d'étude

**2-6-1 : La nature des opérations à financer**

Le plan prévoit le renforcement des capacités des ressources humaines et des opérateurs par des formations et/ou des voyages d'étude.

Les dépenses éligibles dans ce chapitre concernent :

- les formations destinées aux personnels de la DNEB, du CNR-ENF, des AE et des CAP chargés de la gestion de l'ENF et selon le plan d'opération et le budget de l'année en cours ;
- les formations destinées aux personnels des opérateurs pour la conception et la mise en œuvre des sous-projets d'éducation non formelle ;
- les activités de requalification des demandes de subvention ;
- les études prévues dans le plan annuel ;
- les activités de recherche-action programmées dans l'année ;
- les voyages d'étude ou de participation à des rencontres régionales ou internationales ;
- les contrats de consultants ;
- les missions de suivi et d'évaluation des sous-projets, du plan annuel, du plan d'action et des audits.

**2-6-2 : Les modalités**

Les procédures sont les mêmes que celles concernant les activités de concertation décrites au point **2-5**.

# TROISIEME PARTIE

# LES ANNEXES

| | |
|---|---|
| **A1-** | Composition du dossier de pré qualification d'un opérateur |
| **A2-** | Modèle de Curriculum Vitae (CV) |
| **A3-** | Modèle de demande de subvention ou requête de financement pour l'alphabétisation |
| **A4-** | Modèle de protocole d'accord entre opérateurs et bénéficiaires |
| **A5-** | Fiches et rapports de certification de la CAP |
| **A6-** | Modèle de PV de délibération du comité d'analyse technique |
| **A7-** | Grille d'analyse technique des sous-projets |
| **A8-** | Modèle de Contrat CNR-ENF/Opérateur |
| **A9-** | Modèle de rapport trimestriel d'activité de l'opérateur |
| **A10-** | Modèle de rapport financier |
| **A11-** | Fiche de suivi financier par le CNR-ENF |
| **A12-** | Demande de paiement |
| **A13-** | Canevas de lettre de fin de sous-projet |
| **A14-** | Modèle de demande de subvention ou requête de financement pour les CED |
| **A15-** | Modèle de fiches de suivi |
| **A16-** | Coordonnées des structures d'appui |
| **A17-** | Modèle de rapport annuel d'exécution du projet |
| **A18-** | Modèle de demande de subvention pour la presse |
| **A19-** | Modèle de demande de subvention pour l'édition d'ouvrages |
| **A20-** | Grille de notation des demandes de subvention d'ouvrage |
| **A21-** | Grille de notation des demandes de subvention de presse |

2001

# Réflexions sur les Facteurs de Développement de l'Education Non Formelle au Mali

Ministère de l'Education. Centre National de Ressources pour l'Education Non Formelle

Ministère de l'Education. Centre National de Ressources pour l'Education Non Formelle