



Université Senghor

Université internationale de langue française
au service du développement africain

Opérateur direct de la Francophonie

La stratégie du «faire-faire» pour la promotion de l’alphabétisation : le défi de sa mise en œuvre au Togo

présenté par

Kafui Akoko Mawubédjro SITTI

pour l’obtention du Master en Développement de l’Université Senghor

Département Administration-Gestion

Spécialité Management de Projets

le 14 avril 2013

Devant le jury composé de :

Madame Danièle Bordeleau Présidente

Directrice du département Administration-Gestion,
Université
Senghor d’Alexandrie

Monsieur Lucien Gendron Membre

Professeur à l’Université de Québec à Chicoutimi

Monsieur Shérif Delawar Membre

Professeur à l’Académie Arabe des sciences et
technologies

Remerciements

Avant tout développement, il nous paraît opportun d'adresser nos remerciements à tous ceux qui ont collaboré à la réalisation de ce travail. Aussi, aimerions-nous remercier :

- Madame Danièle BORDELEAU, Directrice du Département Administration et Gestion de l'Université Senghor d'Alexandrie, une gestionnaire impressionnante qui nous a marqués tout au long de notre formation,
- son Assistante, Madame Suzanne YOUSSEF, pour son professionnalisme et sa disponibilité remarquables,
- les membres du jury qui en dépit de leur emploi du temps chargé, ont bien voulu lire et évaluer ce travail,
- Monsieur Rémy HABOU, Directeur général de l'Alphabétisation et de l'Education Non Formelle (DGAENF), notre encadreur de stage au Burkina Faso, sa disponibilité et son expertise sur l'objet de notre étude nous ont été d'une aide précieuse,
- les différents acteurs de l'AENF au Burkina Faso et au Togo, dont la collaboration a rendu possible la substance de ce document, et
- tous/tes nos ami(e)s, camarades, collègues, pour l'appui considérable qu'ils/elles nous ont apporté dans la rédaction de ce mémoire.

Kafui Akoko M. SITTI

Dédicace

A

Gladys CAMPBELL, notre chère mère qui par son affection et ses soins précieux, nous a toujours encouragés à aller de l'avant.

Sina SITI-GABA., notre sœur bien aimée, qui a toujours été pour nous un soutien que nous ne saurons qualifier.

Résumé

Pour atteindre ses objectifs en matière d’alphabétisation, le gouvernement togolais a opté pour la stratégie du «faire-faire», une stratégie novatrice d’organisation et de gestion qui suppose une répartition fonctionnelle des rôles entre les différents acteurs du sous secteur de l’Alphabétisation et de l’Education Non Formelle (AENF).

La mise en œuvre de la stratégie du «faire-faire» repose sur certains facteurs dont l’un des plus importants est le développement du partenariat entre les différents acteurs par le biais d’un processus de communication permanent grâce à des outils appropriés.

Cette étude s’interroge sur l’environnement du sous secteur de l’AENF qui semble peu propice au développement du partenariat, pour voir dans quelle(s) mesure(s) il pourrait influencer le processus de mise en œuvre de la stratégie qui est en cours au Togo.

Elle est passée par la revue de la littérature qui existe sur le sujet et l’analyse de données recueillies auprès des acteurs du sous secteur au Togo (région Lomé-Golfe) et au Burkina Faso, l’un des pays de la sous région (ouest africaine) à avoir mis en œuvre la stratégie. De l’analyse des données, elle est arrivée à la conclusion que l’environnement actuel du sous secteur de l’AENF qui ne renferme pas des caractéristiques suffisantes pouvant favoriser le développement du partenariat entre les différents acteurs, affecte le processus de mise en œuvre, qui se veut un processus participatif.

Aussi, des suggestions ont-elles été formulées à l’endroit des principaux acteurs, notamment, les organisations de la société civile et les décideurs politiques, ces derniers devant être les premiers instigateurs d’un partenariat dynamique dans le sous secteur, gage du succès de la mise en œuvre du «faire-faire».

Mots clés

Alphabétisation, stratégie du «faire-faire», partenariat, acteurs, cadres de concertation, mobilisation/implication.

Abstract

In order to achieve his Literacy goals, the government of Togo has decided to experience the strategy of «faire-faire». This strategy refers to a new approach of organization and management. It implies a new role division between the different stakeholders working in the Literacy and Non Formal Education section (AENF).

Implementing the strategy of «faire-faire» requires, among others, the development of partnership based on a steady communication between stakeholders, via appropriate tools.

This study is interested in the environment of AENF in Togo, which seems to be poor in partnership, so as to point out its effect on the implementation of the strategy of «faire-faire», which is actually in process in Togo.

To tackle the issue, various steps have been taken, through readings and data collection, from stakeholders in Togo (Region of Lome-Golfe) and in Burkina Faso, one of the sub regional fellow countries (western Africa) which has experienced the «faire-faire» strategy. From the data analysis, the study has come to the conclusion that necessary conditions for the development of partnership between the stakeholders are not fully met. This situation affects the ongoing process, which needs to be participative.

Therefore, some proposals have been made for the attention of civil society actors and the political decision makers, who have first the responsibility to promote and make partnership, happened in the section.

Key-words

Literacy, strategy of faire-faire, partnership, stakeholders, concertation frameworks, mobilization/involvement

Liste des sigles et abréviations

ADEA	: Association pour le Développement de l'Education en Afrique
AENF	: Alphabétisation et Education Non Formelle
AI	: Alphabétisation Initiale
AMT	: Alphabétisation en Milieu de Travail
ANCEFA	: Réseau Africain de Campagne pour l'Education Pour Tous
BAC	: Baccalauréat
BEPC	: Brevet d'Etudes du Premier Cycle
CAP	: Certificat d'Aptitude Professionnelle
Cap EFA	: Capacity Building for Education For All
CCI –BF	: Chambre de Commerce et d'Industrie du Burkina Faso
CEPD	: Certificat d'Etudes du Premier Degré
COGES	: Comité de gestion
CNRE	: Centre National de Ressources Educationnelles
CONFINTEA	: Conférence Internationale sur l'Education des Adultes
CREA	: Comité Régional pour l'Elimination de l'Alphabétisation
DAEA	: Direction de l'Alphabétisation et de l'Education des Adultes
DAENF	: Direction de l'Alphabétisation et de l'Education Non Formelle
DAFA	: Direction de l'Alphabétisation et de la Formation des Adultes
DENFA	: Direction de l'Education Non Formelle des Adolescentes et Adolescents
DGAENF	: Direction Générale de l'Alphabétisation et de l'Education Non Formelle Alphabétisation
DNUA	: Décennie des Nations Unies pour l'Alphabétisation
DRE	: Direction Régionale de l'Education
ENF	: Education Non Formelle
EPT	: Education Pour Tous
EPU	: Education Primaire Universelle
FCB	: Formation Complémentaire de Base

FONAENF	: Fonds National de l'Alphabétisation et de l'Education Non Formelle
MASSN	: Ministère de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale
MFPPPALN	: Ministère Délégué chargé de la Formation Professionnelle Publique et Privée, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales
MEBA	: Ministère de l'Enseignement de Base et de l'Alphabétisation
MENA	: Ministère de l'Education Nationale et de l'Alphabétisation
MEPSA	: Ministère des Enseignements Primaire, Secondaire et de l'Alphabétisation
MESS	: Ministère des Enseignements Secondaire et Supérieur
OC	: Organisation communautaire
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
OSC	: Organisation de la Société Civile
PAAF	: Plan d'Accélération de l'Alphabétisation/ formation des Femmes et des Filles
PDDEB	: Plan Décennal de Développement de l'Education de Base
PERI	: Projet Education et Renforcement Institutionnel
PRONAA	: Programme National d'Accélération de l'Alphabétisation
PPP	: Partenariat Public-Privé
PTF	: Partenaire Technique et Financier
PTF – SE	: Partenaire Technique et Financier du Secteur de l'Education
PSE	: Plan Sectoriel de l'Education
QUIBB	: Questionnaire Unifié des Indicateurs de Base du Bien-être
SAF	: Service Administratif et Financier
SEP	: Service des Etudes et de la Planification
RESOADA	: Réseau des ONG et Associations œuvrant dans le domaine de l'Alphabétisation au Togo
RGPH	: Recensement General de la Population et de l'Habitat
RMS EPT	: Rapport mondial de suivi sur l'Education Pour Tous
UNESCO	: Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture

Table des matières

Remerciements.....	i
Dédicace.....	ii
Résumé.....	iii
Abstract.....	iv
Liste des sigles et abréviations.....	v
Table des matières.....	vii
Introduction.....	1
1 Contexte de l'alphabétisation et option stratégique pour la mise en œuvre du «faire-faire» au Togo ³	
1.1 Contexte international de l'alphabétisation.....	3
1.1.1 Quelques éléments de suivi.....	3
1.2 Contexte national de l'alphabétisation.....	4
1.2.1 Défis de l'alphabétisation au Togo.....	5
1.2.2 Option stratégique du Togo : la stratégie du «faire-faire ».....	5
1.3 Enoncé du problème et question spécifique de recherche.....	6
1.4 Proposition de recherche.....	7
1.5 Synthèse des données collectées.....	7
1.6 But de l'étude.....	8
1.7 Objectifs de l'étude.....	8
1.8 Résultat attendu.....	8
2 Cadre conceptuel et théorique de l'étude.....	9
2.1 Concept d'alphabétisation.....	9
2.1.1 Théories de l'alphabétisation.....	9
2.1.2 Alphabétisation, un outil de développement.....	10
2.1.3 Défis de l'alphabétisation.....	11
2.2 Stratégie du «faire-faire».....	12
2.2.1 Définition, émergence, principes de base, acteurs.....	12
2.2.2 Acquis, faiblesses et facteurs de réussite.....	14
2.2.3 Stratégie du «faire-faire» et le Partenariat Public-Privé (PPP).....	16
2.3 Définition d'autres concepts clés.....	17
2.4 Cadres théorique et opératoire de l'étude.....	18
2.4.1 Cadre théorique : définition des variables.....	18
2.4.2 Cadre opératoire : identification des indicateurs.....	19

3	Méthodologie de la recherche	21
3.1	Approche méthodologique.....	21
3.1.1	Nature des données collectées	21
3.1.2	Échantillonnage.....	21
3.1.3	Techniques et outils de collecte	22
3.1.4	Traitement de données	24
3.1.5	Limites et difficultés rencontrées	24
3.2	Stage professionnel.....	24
3.2.1	Présentation de la DGAENF	24
3.2.2	Travaux effectués et acquis du stage.....	25
3.2.3	Gestion de l'Alphabétisation et de l'Education Non Formelle basée sur le «faire-faire»..	25
3.2.4	Processus de mise en œuvre de la stratégie	26
4	Présentation et analyse des résultats.....	27
4.1	Description et analyse de l'environnement de l'AENF au Togo.....	27
4.1.1	Accessibilité de l'information entre les acteurs.....	27
4.1.2	Nature des informations échangées.....	28
4.1.3	Perception des acteurs les uns des autres.....	28
4.1.4	Existence de cadres d'échanges/ concertation	29
4.2	Description et analyse du processus de mise en œuvre de la stratégie du «faire-faire» au Togo	30
4.2.1	Phases de la mise en œuvre et niveau de réalisation des activités	30
4.2.2	Niveau de connaissance de la stratégie par les différents acteurs.....	31
4.2.3	Mobilisation et implication des acteurs dans le processus	32
4.3	Influence de l'environnement partenarial faible sur le processus de mise en œuvre de la stratégie du «faire-faire» au Togo.....	33
4.3.1	Obstacles au processus.....	33
4.3.2	Suggestions des acteurs.....	35
4.4	Expérience du Burkina Faso	36
4.5	Suggestions.....	37
	Conclusion	39
	Références bibliographiques.....	41
	Liste des illustrations.....	44
	Liste des tableaux	44
	Annexes.....	45

Introduction

Avec une cible particulière (adultes analphabètes et jeunes non scolarisés ou déscolarisés), l'éducation non formelle est longtemps restée dans l'ombre de l'éducation formelle. Placée de surcroît sous le vocable du 'non formel', elle a fait l'objet de plusieurs dérives souvent liées à une organisation et une gestion peu satisfaisantes du sous secteur. Aujourd'hui, il est de plus en plus évident que pour atteindre les objectifs du millénaire pour le développement (OMD) en matière de l'éducation, le non formel ne peut plus être relégué au second plan.

L'alphabétisation ou l'éducation non formelle des adultes notamment, plus qu'un simple processus d'acquisition de compétences instrumentales (lecture, écriture et calcul) dans les années 50, est reconnue de nos jours comme un élément essentiel pour la promotion du capital humain et la réalisation des OMD. Elle est, en effet, non seulement vecteur du savoir et du savoir-faire, mais aussi du pouvoir d'être acteur de son propre développement et celui de sa société. Comme l'indique la Déclaration de Hambourg¹, elle a acquis une ampleur et une portée accrues, et la Décennie des Nations Unies pour l'Alphabétisation (DNUA) (2003-2012) la place au cœur de l'Education Pour Tous (EPT).

Aussi, les Etats (surtout ceux en développement) à fort taux d'analphabétisme sont-ils encouragés à chercher des voies et moyens pour relever ce défi qui en 2008, touchait encore 796 millions d'adultes dans le monde. (UNESCO, 2011).

Partant, certains gouvernements ont choisi d'innover. En 1995, le Sénégal opta pour la mise en œuvre d'une politique éducative basée sur la stratégie du «faire-faire», fondée sur une synergie des forces entre l'Etat et la société civile. Un choix ingénieux qui devint très vite la référence dans la sous région ouest africaine.

A l'instar du Sénégal et des pays qui l'ont suivi plus tard, entre autres, le Burkina Faso, le Togo a adopté en 2010, la stratégie du «faire-faire» pour promouvoir l'alphabétisation et diminuer son taux d'analphabétisme de moitié d'ici à 2020.

Le Plan Sectoriel de l'Education (2010-2020), énonce la mise en œuvre de la stratégie du «faire-faire» comme une stratégie pour l'atteinte des objectifs visés en matière d'alphabétisation (PSE, 2010). Ainsi le processus de mise en œuvre de cette stratégie est amorcé. Toutefois, il faut noter qu'en plus de ses principes de base, à savoir l'harmonisation des interventions, la déconcentration, la décentralisation et la transparence, la mise en œuvre de la stratégie du «faire-faire» requiert la disposition de cadres d'intervention bien définis, notamment politique, partenarial, financier et technique. Qu'en est-t-il du contexte togolais, si l'on sait que le sous secteur de l'Alphabétisation et de l'Education Non Formelle (AENF) au Togo est resté pendant longtemps sans un soutien effectif de l'Etat. Certes, certains efforts

¹ La déclaration de Hambourg a été adoptée à la cinquième conférence internationale sur l'éducation des adultes (CONFITEA V) à Hambourg, Allemagne, en juillet 1997

sont à noter au début du processus, mais, sont-ils suffisants pour poser les bases d'une stratégie de «faire-faire» réussie? En d'autres termes, quel(s) défi(s) le Togo devra t-il relever pour le succès de la mise en œuvre de la stratégie du «faire-faire»?

A cette question, nous essayerons d'apporter des éléments de réponse à la lumière de la littérature existante et grâce à des enquêtes réalisées sur le terrain. Les enquêtes se sont déroulées au Togo et au Burkina Faso où nous avons effectué notre stage professionnel de mai à juillet 2012. Au Burkina Faso, parce que la stratégie du «faire-faire» y est mise en œuvre depuis une dizaine d'années et elle semble produire des résultats satisfaisants. Le stage effectué au sein de la Direction Générale de l'Alphabétisation et de l'Education Non Formelle (DGAENF) nous a permis de mieux comprendre la stratégie. En marge, nous avons pu collecter des informations pertinentes pour cette étude, au moyen d'entretiens ciblés.

A travers cette étude, nous voudrions apporter une contribution à l'effort de promotion de l'alphabétisation au Togo à travers notamment la stratégie du «faire-faire». L'étude vise à identifier le ou les facteurs qui pourraient entraver ou au contraire favoriser la mise en œuvre de cette stratégie au Togo.

Le présent document est subdivisé en quatre chapitres. Le premier chapitre présente le contexte de l'alphabétisation et la problématique de la mise en œuvre du «faire-faire» au Togo. Le deuxième chapitre situe le sujet dans son cadre théorique et en clarifie les concepts clés. Le troisième chapitre expose la méthodologie adoptée pour la collecte de données et le quatrième chapitre présente et analyse les résultats obtenus. A la suite de l'analyse de résultats, quelques suggestions ont été formulées particulièrement à l'endroit des premiers garants de la réussite de la mise en œuvre de cette stratégie au Togo, en l'occurrence les décideurs politiques.

1 Contexte de l'alphabétisation et option stratégique pour la mise en œuvre du «faire-faire» au Togo

Ce premier chapitre pose la problématique de notre étude. Il part de l'analyse du contexte international et national de l'alphabétisation relevant ses défis, en particulier en Afrique et au Togo. Ensuite, il aborde l'option stratégique adoptée par le gouvernement togolais à savoir la stratégie du «faire-faire» et pose le problème de sa mise en œuvre au Togo. Enfin, il évoque la synthèse des données que nous avons collectées et précise les objectifs et le résultat que nous visons à travers cette étude.

1.1 Contexte international de l'alphabétisation

La communauté internationale a adopté en l'an 2000 à Dakar, Sénégal, six (6) objectifs de l'Education Pour Tous (EPT) qui tirent leur essence de l'article 26 de la déclaration universelle des droits de l'homme (1948)². Selon cet article : «Toute personne a droit à l'éducation [...] L'éducation doit viser au plein épanouissement de la personnalité humaine et au renforcement du respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales [...]». Les objectifs 3 et 4 de l'EPT concernaient l'alphabétisation et l'éducation des jeunes et des adultes: «répondre aux besoins éducatifs de tous les jeunes et de tous les adultes» et «améliorer de 50 % les niveaux d'alphabétisation des adultes, et notamment des femmes, d'ici à 2015».

1.1.1 Quelques éléments de suivi

Depuis le Forum de Dakar, les différents rapports de suivi de l'EPT ont montré que le nombre d'adultes analphabètes dans le monde n'a pas beaucoup diminué. De près de 800 millions en 2000, il est passé à 799,147 millions en 2004 (UNESCO, 2005) et à 796 millions en 2008, dont les 2/3 sont des femmes (UNESCO, 2011). A ce nombre s'ajoute celui des enfants en âge d'être scolarisés mais qui ne le sont pas, dont le nombre s'élevait à 67 millions en 2008 selon le même rapport de suivi 2011. 43% de la population mondiale analphabète vit en Afrique subsaharienne, précise le rapport, et 10 millions d'enfants du continent abandonnent chaque année l'école primaire, sans acquérir les compétences de base en alphabétisme.

Une situation alarmante si l'on sait que l'alphabétisation est la «clé de voûte d'un développement durable et équitable» et qu'elle constitue, selon la communauté internationale, une stratégie incontournable pour l'accélération de l'atteinte des objectifs de l'EPT et ceux du Millénaire pour le Développement (OMD) prévus pour 2015, objectifs auxquels tous les états africains ont souscrit. Gorgui

² Déclaration des droits de l'homme à l'adresse <http://www.un.org/fr/documents/udhr/>, consulté le 11 novembre 2012

Sow (2011)³, Secrétaire Exécutif du Réseau Africain de Campagne pour l'Education Pour Tous (ANCEFA), indique qu' : «aucun des OMD ne sera atteint si l'Afrique ne règle pas l'analphabétisme des jeunes, des adultes et surtout des femmes, par une allocation de ressources conséquentes et une bonne volonté politique».

En effet, comme le souligne le rapport mondial de suivi EPT 2011, le retard accusé par beaucoup de pays en matière d'alphabétisation est essentiellement dû au peu d'intérêt dont elle fait l'objet dans les instances internationales et au manque d'engagement politique au niveau des Etats et gouvernements.

1.2 Contexte national de l'alphabétisation

Le Togo, à l'instar d'autres pays africains, a souscrit aux recommandations de Dakar en 2000 et à celles de la Décennie des Nations Unies pour l'Alphabétisation (2003-2012).

Si selon le rapport mondial de suivi sur l'EPT au Togo (2010), le Togo est en bonne voie d'atteindre l'objectif de l'enseignement primaire universel (EPU) pour tous d'ici à 2015, il est encore loin d'atteindre celui relatif à l'alphabétisation des jeunes et des adultes d'ici la même période. Le Togo fait partie des 101 pays qui, selon le même rapport, ne réussiront pas à diminuer de moitié leur taux d'analphabétisme des adultes d'ici à 2015.

Au Togo, le taux d'analphabétisme est passé de 43,5% en 2000 à 41,5% en 2010 (RGPH, 2010), soit une légère baisse de 2% en 10 ans. Il faut préciser que le taux d'analphabétisme au Togo se caractérise par de fortes disparités liées au genre, au lieu de résidence, à la situation socioéconomique et à l'âge. L'analphabétisme touche environ 40% de la frange considérée comme potentiellement active de la population. Cette frange représente 54% de la population togolaise qui s'élève à 6.191.155 habitants selon le dernier recensement de 2010. (RGPH, 2010)

Il faut noter qu'au Togo, l'analphabétisme a été considéré pendant longtemps comme une "affaire sociale" et ne faisait pas partie intégrante du secteur de l'éducation et n'a fait l'objet d'aucune politique nationale. La Direction de l'Alphabétisation et de l'Education des Adultes (DAEA) qui était dès lors chargée de l'alphabétisation des jeunes et des adultes était placée sous la tutelle du Ministère des Affaires Sociales. C'est en 2007 que le volet «Alphabétisation» a été intégré dans le secteur de l'éducation, par le décret N°2007/132/PR/ du 13 décembre 2007. La DAEA fut alors rattachée au Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire, de l'Enseignement Technique, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation. En 2009 la DAEA changea de dénomination et devint l'actuelle direction de l'alphabétisation et de l'éducation non formelle (DAENF), rattachée au Ministère des Enseignements Primaire, Secondaire et de l'Alphabétisation (MEPSA).

³ M. Gorgui Sow a fait cette déclaration au cours du panel portant sur «la problématique de l'éducation inclusive et l'introduction des langues nationales en Afrique», organisé dans le cadre de la 11ème édition du Forum social mondial à Dakar du 6 au 11 février 2011

1.2.1 Défis de l'alphabétisation au Togo

L'intégration récente de l'«Alphabétisation» dans le secteur de l'éducation constitue certes un atout pour sa prise en compte dans la politique globale du secteur, mais beaucoup d'efforts devront être consentis pour affermir le sous secteur. Il fait en effet face à beaucoup de difficultés liées essentiellement à l'absence d'une stratégie nationale, à l'insuffisance de ressources financières et humaines pour le pilotage du sous secteur. (Lettre de politique sectorielle de l'éducation, 2009). Il faut préciser que l'apport de l'Etat dans le sous secteur se limite au budget de fonctionnement dont la part de l'alphabétisation représente 0,0002 % du budget général⁴.

Cette précarité financière affecte, dans une large mesure, la qualité des programmes d'alphabétisation jugés insatisfaisants de par le manque de visibilité des résultats. Le taux d'abandon est en moyenne de 50%. Les centres d'alphabétisation accueillent en moyenne 25 apprenant(e)s, mais moins de la moitié y reste jusqu'à la fin de la formation et la plupart d'entre eux/elles sortent après 3 à 5 ans de formation sans de véritables compétences durables. En fait, depuis plus d'une vingtaine d'années, les programmes d'alphabétisation sont presque exclusivement organisés par les ONG nationales et internationales, les associations et autres organisations de la société civile. Ces opérateurs en alphabétisation, surtout les ONG nationales et les associations qui disposent de moyens financiers très limités, recrutent en général des animateurs/alphabétiseurs bénévoles très peu ou pas du tout formés, de qualifications et de catégories socioprofessionnelles diverses (CEPD, BEPC, BAC, CAP/enseignant, enseignant de cours primaires, étudiant, chômeur, retraité, tailleur, etc.). En 2010, on comptait au total 81 opérateurs dont plus de 65% d'ONG nationales et associations. 512 centres ont fonctionné dont 31 dans la région Lomé-Golfe. (Service statistiques, DAENF, 2010)

La durée du programme d'alphabétisation est de trois cents (300) heures minimum. Le programme est composé de deux phases, la phase initiale où les apprenants sont censés acquérir des compétences de base que sont la lecture, l'écriture et le calcul, et la phase de renforcement des acquis que l'on appelle post-alphabétisation au Togo, et formation complémentaire de base (FCB) ailleurs.

Quatre (4) langues locales et la langue française ont été retenues pour l'alphabétisation des jeunes et des adultes. Ce sont: l'Ewé dans les régions Maritime, des Plateaux et de Lomé Commune; le Kabyè dans la région de la Kara et la partie Sud de la Région Centrale ; le Tem dans la région Centrale et une partie de la région de la Kara et le Benn dans la région des Savanes. Le Français devrait commencer au deuxième niveau du programme à savoir la FCB.

1.2.2 Option stratégique du Togo : la stratégie du «faire-faire »

Dans la lettre de politique sectorielle de l'éducation adoptée en 2009, le gouvernement togolais a affiché sa volonté politique de faire de l'alphabétisation une partie intégrante de l'éducation et un instrument à part entière de lutte contre la pauvreté.

⁴ Voir tableau du budget en annexe 1

La pauvreté touche environ 61,7 % de la population togolaise et le revenu annuel par habitant était estimé à 310 dollar américain selon l'enquête QUIBB6 réalisée en 2006.

Le document de stratégie Pays 2011-2015 du Togo avait signalé que la relance de la croissance et la réduction de la pauvreté restaient entravées entre autres par la faiblesse des ressources humaines dans des secteurs porteurs tels que le secteur agricole, l'entrepreneuriat, etc.

Or, il est aujourd'hui estimé que pour chaque année où le niveau d'instruction moyen de la population adulte s'accroît, le taux de croissance économique à long terme s'élève de 3,7 % et le revenu par habitant progresse de 6 %. «L'apprentissage et l'éducation des adultes, formelle ou non formelle, sont un investissement dans l'espoir en l'avenir», affirme le Cadre d'action de Belém (CONFINTEA VI, 2009).

Dans le Plan Sectoriel de l'Education (PSE) adopté en 2010, le gouvernement togolais a réitéré sa volonté politique en matière de l'alphabétisation. Il s'est fixé pour objectif de réduire de moitié (21%), d'ici à 2020, le taux d'analphabétisme des jeunes et adultes de 15 à 45 ans qui est actuellement de 41,5%. Il a repris les objectifs spécifiques déclinés dans la lettre sectorielle de 2009 : augmenter le nombre d'apprenants en alphabétisation de 6000 qu'ils étaient en 2007 à 77 300 en 2020 ; revoir les curricula et réviser l'offre d'enseignement en impliquant fortement les acteurs de la société civile, améliorer la gestion du sous secteur et augmenter les dépenses courantes totales de 29. 000. 000 FCFA en 2007 à 2.060.000.000 FCFA en 2020.

Pour atteindre ses objectifs, le PSE a opté pour, entre autres stratégies, le «faire-faire» qui est une stratégie novatrice d'organisation et de gestion du sous secteur de l'Alphabétisation et de l'Education Non Formelle (AENF).

La stratégie du «faire-faire» suppose une répartition fonctionnelle des rôles entre les différents acteurs qui y interviennent, notamment l'Etat, les organisations de la société civile, les partenaires techniques et financiers, le secteur privé et les populations bénéficiaires. Elle a été expérimentée par plusieurs pays d'Afrique subsaharienne. Elle a été une aventure passable dans certains de ces pays, et une bien heureuse dans d'autres, le cas du Sénégal, du Burkina Faso.

1.3 Enoncé du problème et question spécifique de recherche

Des études-bilans de la stratégie du «faire-faire» (2006, 2004) révèlent que sa mise en œuvre suppose l'existence d'un quadruple cadre d'intervention que sont : un cadre politique avec une politique sectorielle claire, un cadre partenarial basé sur la participation et le consensus, un cadre de financement adapté avec un organisme capable de mobilisation et de gestion de fonds et un cadre d'appui conseil technique.

Aussi, des actions sont-elles en cours pour la mise en place des cadres politique, financier et technique.

Pour ce qui concerne le cadre politique, une stratégie nationale est en cours d'élaboration. Ce document décrira la vision et les axes prioritaires pour le sous secteur.

Concernant le cadre de financement, des démarches préalables ont été menées. Une mission de la Direction de l'Alphabétisation et de l'Education Non Formelle (DAENF) a effectué en mars 2012, un voyage d'étude au Burkina Faso pour s'inspirer de son modèle quant à la mise en place d'un fonds national pour la mobilisation et de gestion des ressources financières dans le cadre de la stratégie du «faire-faire».

Quant au cadre de conseil d'appui technique qui suppose l'existence d'une structure de pilotage efficace, la DAENF, l'organe chargé de la mise en œuvre de la stratégie du «faire-faire», bénéficie de l'appui technique du projet de renforcement de capacités Cap EFA de l'UNESCO (chef de file des PTF du sous secteur au Togo) et Projet Education et Renforcement Institutionnel (PERI) de la Banque Mondiale.

Le processus de mise en œuvre de la stratégie est amorcé depuis deux ans au Togo. Mais, aucune action concrète n'est encore engagée pour la mise en place du cadre partenarial. En outre, des prémices pouvant favoriser le développement du partenariat entre les différents acteurs qui interviennent dans le sous secteur y sont presque inexistantes. Un environnement qui semble peu favorable au partenariat. Il est unanimement reconnu que le PSE et sa revue annuelle sont une plateforme où les différents acteurs du secteur de l'Education échangent et se concertent. Mais, cette plateforme n'est apparemment pas suffisante pour susciter un partenariat effectif dans le sous secteur de l'Alphabétisation et de l'Education Non Formelle (AENF). Des lors, nous nous posons la question de savoir si le faible environnement partenarial observé dans le sous secteur ne pourrait-il pas influencer le processus de mise en œuvre de la stratégie du «faire-faire» en cours au Togo? Si oui, comment pourrait-il l'influencer ?

1.4 Proposition de recherche

L'environnement partenarial faible dans lequel évolue le sous secteur de l'AENF pourrait constituer un frein au processus de mise en œuvre de la stratégie du «faire-faire» en cours au Togo.

1.5 Synthèse des données collectées

Pour vérifier notre proposition de recherche, nous avons eu recours à la revue de la littérature et aux données primaires, qui ont été collectées au Togo et au Burkina Faso. Dans les deux pays, nous nous sommes particulièrement intéressés aux données de nature qualitative, en l'occurrence les opinions des différents acteurs allant des hauts fonctionnaires d'Etat jusqu'aux apprenant(e)s en alphabétisme. Toutefois, il faut préciser que contrairement au Burkina où nous avons pu nous entretenir avec des acteurs dans d'autres régions du pays, au Togo, nous nous sommes limités à la région Lomé-Golfe, faute de temps et de moyens matériels et financiers. Au Burkina, nous avons eu également l'opportunité de nous entretenir avec les représentants des populations bénéficiaires à travers leurs représentants (COGES, Union villageoise/communales, etc.). Ce ne fut pas le cas au Togo où les représentants des populations bénéficiaires n'ont pu être mobilisés.

1.6 But de l'étude

A travers cette étude, nous voudrions apporter une contribution à l'effort de promotion de l'alphabétisation au Togo, à travers notamment la stratégie du «faire-faire».

1.7 Objectifs de l'étude

Objectif général

Notre étude vise à identifier le ou les facteur(s) qui pourraient favoriser la mise en œuvre de la stratégie du «faire-faire» au Togo.

Objectifs spécifiques

- Décrire et analyser l'environnement partenarial du sous secteur de l'AENF au Togo.
- Décrire la stratégie du «faire-faire» (principes de base, facteurs de réussite, etc.) et analyser le processus de sa mise en œuvre au Togo.
- Identifier les attentes des acteurs

1.8 Résultat attendu

La nécessité d'instaurer un environnement partenarial dynamique dans le sous secteur de l'AENF au Togo, pour la mise en œuvre de la stratégie du «faire-faire» est mise en évidence, et des suggestions, pour susciter ledit environnement, sont faites.

Dans ce premier chapitre, il ressort que l'alphabétisation est sujette a beaucoup de défis tant sur le plan international que dans le contexte togolais. Afin de relever ces défis, le gouvernement togolais a opté pour la stratégie du «faire-faire». Une stratégie dont la mise œuvre suppose certains préalables, entre autres, l'instauration d'un cadre partenarial qui n'est pas encore mis en place. Par ailleurs l'environnement dans lequel évolue le sous secteur parait peu propice au développement du partenariat. Ce qui pourrait, à notre avis, constituer une entrave au processus de mise en œuvre de la stratégie du «faire-faire». Le chapitre qui va suivre permet de situer notre étude dans son cadre conceptuel et théorique.

2 Cadre conceptuel et théorique de l'étude

Ce chapitre présentera le cadre conceptuel de notre étude. Il y est d'abord défini le concept de l'alphabétisation à travers ses différentes théories, ses enjeux, etc. Ensuite, est décrite la stratégie du «faire-faire», ses principes directeurs, ses acquis, ses faiblesses et ses facteurs de réussite. Des clarifications sont apportées à d'autres concepts clés de l'étude. Et enfin, les cadres théorique et opératoire de l'étude sont définis.

2.1 Concept d'alphabétisation

L'alphabétisation ou l'éducation non formelle des adultes, désigne toutes les formules alternatives d'éducation proposées, en dehors du système formel, aux adultes et aux jeunes âgés de 15 ans et plus.

P. Foulquié (1971) la définit comme une action systématique en vue de l'éradication de l'analphabétisme des adultes.

Selon d'autres auteurs, l'alphabétisation est le processus qui met fin à l'analphabétisme.

Mais, qui est analphabète? Quand devient-il alphabétisé, et jusqu'à quand peut-il le demeurer? Des questions qui révèlent de la complexité du concept de l'alphabétisation par opposition avec l'analphabétisme. Son contenu, sa mission et sa cible ont connu des évolutions au fil des temps.

2.1.1 Théories de l'alphabétisation

Trois principales théories ont été développées sur la base des missions assignées à l'alphabétisation.

◆ *Alphabétisation scolarisante*

Avant les années 1960, l'alphabétisation était considérée comme un processus d'acquisition des compétences fondamentales, savoir lire, écrire et calculer. L'analphabète était défini comme: «une personne incapable de lire et écrire, en le comprenant, un exposé simple et bref de faits en rapport avec la vie quotidienne» (CONFINTEA 1, 1949). L'alphabétisation avait alors un rôle scolarisant, centré sur l'individu pour combler ses lacunes en alphabétisme⁵.

◆ *Alphabétisation fonctionnelle*

Dans les années 1960 avec l'apparition de nouveaux états indépendants (en Afrique, etc.), l'alphabétisation devint un outil au service du développement économique. Elle était désormais le moyen par excellence qui devait permettre aux populations actives analphabètes d'apprendre à écrire, à lire, et à calculer, afin d'augmenter leurs capacités de production et de créer de la richesse. L'alphabétisation avait donc changé de rôle et de cible : elle était fonctionnelle. Les compétences

⁵ L'alphabétisme est définie comme «la capacité d'identifier, de comprendre, d'interpréter, de créer, de communiquer et de calculer en utilisant du matériel imprimé et écrit associé à des contextes variables [...]» (UNESCO, 2011, p. 392)

cognitives de base étaient alors renforcées par les formations complémentaires de base et les formations techniques spécifiques (CONFINTEA 2, 1960)

◆ *Alphabétisation conscientisante*

L'alphabétisation devint «conscientisante» au début des années 1970. Cette théorie de l'alphabétisation a été développée par Paolo Freire (1921-1997)⁶, qui a estimé que le processus éducatif qu'il soit formel ou non formel devait se concentrer sur le milieu de l'apprenant(e), afin que ce dernier puisse le comprendre pour mieux le transformer. Dans cette nouvelle approche, l'alphabétisation devient un instrument de libération et d'autonomisation de l'apprenant(e), qui devient acteur/trice de son propre développement et celui de sa société.

Ainsi, considérée au départ comme un simple processus d'acquisition de compétences instrumentales, l'alphabétisation est aujourd'hui comprise comme un processus d'acquisition de connaissances et de compétences nécessaires à l'individu pour pouvoir se prendre en charge, participer plus activement à la vie de sa société, et avoir l'opportunité d'apprendre tout au long de la vie.

Pour l'Association pour le Développement de l'Education en Afrique (ADEA), outre la maîtrise de la lecture, de l'écriture et du calcul, l'alphabétisation comprend l'acquisition des pratiques de la communication, l'exercice de la pensée critique et de la citoyenneté active, des droits individuels et l'amélioration de la qualité de vie.

De même, le concept d'alphabétisation promu aujourd'hui par l'UNESCO, va au-delà des compétences fondamentales à savoir la lecture, l'écriture et le calcul. Il englobe toutes les dimensions de ces compétences, de la conscientisation à «l'apprentissage tout au long de la vie»⁷ (UNESCO, 2008).

C'est dans sa dimension conscientisante que l'alphabétisation est appréhendée dans la présente étude.

2.1.2 Alphabétisation, un outil de développement

En 2001, l'Assemblée Générale des Nations Unies a proclamé la Décennie des Nations Unies pour l'alphabétisation (DNUA, 2003-2012), en réaffirmant le rôle central de l'alphabétisation dans le développement. En effet, l'alphabétisation a un pouvoir de transformation, de changement, d'éclosion vers un mieux-être, qui commence au niveau de la toute première entité de la société, l'individu, puis sur son groupe immédiat, ensuite sur sa communauté,...et au bout, la société toute entière.

Selon Paolo Freire cité par H-P. Gerhardt (2000), l'alphabétisation a pour objectif de sensibiliser les apprenants afin qu'ils deviennent de «sujets de leur monde», des acteurs du développement. En fait, la connaissance, le savoir-apprendre, le savoir-faire, le savoir-devenir que l'individu acquiert à travers

⁶ Paolo Freire (1921-1997), célèbre pédagogue d'origine brésilienne qui a mis au point un «système» qui repose sur l'idée que le processus éducatif doit se concentrer sur le milieu de l'élève. Ses œuvres continuent d'inspirer les éducateurs dans le monde.

⁷ «Apprentissage tout au long de la vie» est une philosophie qui englobe l'apprentissage à tous les âges et sous toutes ses formes : formel, non formel et informel». Il est promu par l'UNESCO à travers son institut pour l'apprentissage tout au long de la vie (UIL)

l'alphabétisation produit en lui un sentiment de libération, une émancipation psychologique et sociale. De fait, il est enclin à comprendre, à croire et à suivre le développement dans tous ses aspects, et est prêt à mettre sa «belle lumière libératrice» au service du développement.

«L'alphabétisation est un droit», mais bien plus, elle est une «clé» : elle offre de nouvelles opportunités et donne à l'individu les moyens de s'adapter et d'apporter sa contribution dans une société en perpétuelle évolution. Elle est considérée de nos jours comme l'un des facteurs essentiels pour la réalisation des OMD. En effet, elle impacte tous les domaines du développement, notamment, humain, social, politique, culturel, environnemental, l'égalité, la démocratie et la paix. (UNESCO, 2006)

Parlant de l'éducation des adultes, le Cadre d'action de Belém⁸ (CONFINTEA VI, 2009) se réfère à l'alphabétisation comme le fondement le plus important sur lequel se construit l'apprentissage global et inclusif tout au long et dans tous les aspects de la vie, pour tous les jeunes et tous les adultes.

Les enjeux de l'alphabétisation pour le développement restent de taille, mais les progrès sont encore loin d'être satisfaisants.

2.1.3 Défis de l'alphabétisation

Le rapport mondial de suivi de l'EPT 2006 intitulé «Alphabétisation un enjeu vital» ainsi que l'évaluation à mi-parcours de la DNUA en 2008 indiquent d'énormes défis à relever. Le premier de ces défis est le faible rang de priorité accordé à l'alphabétisation dans beaucoup de pays et au sein d'un grand nombre d'organisations internationales.

S'il est vrai que quelques progrès sont enregistrés ici et là, il ne l'est pas moins que l'alphabétisation n'acquiert pas jusqu'alors l'intérêt requis dans les politiques, les stratégies de développement dans beaucoup de pays, surtout ceux d'Afrique subsaharienne où se concentre 43% de la population analphabète mondiale. Cela s'explique par l'insuffisance de moyens financiers qui lui sont affectés. Pour se justifier, d'aucuns mettent l'accent sur le manque de visibilité des résultats des programmes d'alphabétisation et le manque de partenariats dans le sous secteur.

Pour relever ce défi en particulier, le RMS EPT 2006 recommande entre autres, un engagement politique au plus haut niveau, des politiques publiques claires, un financement public adéquat et une définition claire des rôles des pouvoirs publics en matière d'alphabétisation des adultes et des jeunes.

En d'autres termes, il revient plus que jamais aux Etats, surtout ceux qui sont sérieusement touchés par l'analphabétisme de se mettre à la tâche pour des reformes considérables en matière d'alphabétisation.

⁸ Le cadre d'action de Belém définit l'éducation des adultes comme l'ensemble des processus d'apprentissage, formels ou autres grâce auxquels les individus considérés comme adultes dans la société à laquelle ils appartiennent développent leurs aptitudes, enrichissent leurs connaissances et améliorent leurs qualifications techniques ou professionnelles ou les réorientent en fonction de leurs propres besoins et de ceux de la société. Elle englobe à la fois l'éducation formelle et l'éducation permanente, l'éducation non formelle

Partant, et conscients qu'ils ne peuvent y arriver tous seuls, certains gouvernements ont choisi des «options stratégiques de partenariat», entre autres, la stratégie du «faire-faire».

2.2 Stratégie du «faire-faire»

La stratégie du «faire-faire» est une stratégie novatrice de décentralisation de la gestion de l'éducation. Elle a vu le jour dans les années 1980-1990, des limites du modèle centralisateur de l'État couplées de l'émergence de la société civile.

La stratégie du «faire-faire» a été expérimentée en Afrique Subsaharienne, au Sénégal en 1995. Le Sénégal a été suivi plus tard par d'autres pays de la sous région, comme la Côte d'Ivoire, le Burkina Faso, le Bénin, le Niger, le Tchad, etc. (ADEA, 2006).

2.2.1 Définition, émergence, principes de base, acteurs

Qualifiée d'«audacieuse politique éducative» par A. Sylvain (1998), la stratégie du «faire-faire» est:

«une délégation consciente et organisée des fonctions de conception et de mise en œuvre de programmes adaptés à la demande éducative telle qu'elle s'exprime sur le terrain, à des acteurs connus, reconnus capables de mise en œuvre et qui sont respectueux d'un cadre de référence élaboré par l'Etat.» (ADEA, 2006, p.7)

Le principe du «Faire-Faire» consiste à faire jouer à chaque partenaire le rôle qui est le sien et où il y a un avantage comparatif certain selon le principe de «chacun là où il excelle».

❖ Emergence de la stratégie du «faire-faire»

La stratégie est née dans un contexte où l'Etat (notamment en Afrique subsaharienne), affecté par les Programmes d'Ajustement Structurels (PAS) des années 1980, marque un désengagement apparent vis-à-vis des secteurs sociaux en particulier le secteur de l'éducation et plus encore le sous secteur de l'Alphabétisation et de l'Education Non Formelle (AENF).

A la fin des années 80, début 90 de nouveaux acteurs issus de la société civile (ONG, associations, etc.) prennent la relève, les communautés à la base revendiquent une meilleure implication dans les affaires les concernant, et d'un autre côté, les partenaires financiers deviennent plus exigeants quant aux principes de bonne gouvernance, de gestion axée sur les résultats, etc. Et, à la clé une communauté internationale qui montre un regain d'intérêt pour l'alphabétisation et l'éducation non formelle, dans son engagement pour l'EPT. C'étaient donc là des conditions favorables à l'émergence d'une autre approche plus participative de gestion pour promouvoir l'AENF.

❖ Principes de base de la stratégie du «faire-faire»

La stratégie du «Faire-Faire» est fondée sur cinq principes directeurs (ADEA, 2006) :

1. le principe d'harmonisation des interventions, il exige que toutes les activités réalisées pour atteindre les objectifs de l'alphabétisation entrent dans un cadre cohérent défini avec la participation de tous les acteurs concernés,
2. le principe de la décentralisation veut que les communautés et les organisations de la société civile soient responsabilisées dans toutes les phases du processus de conception et de mise en œuvre des politiques et des plans d'action,
3. le principe de la déconcentration exige que les compétences des services déconcentrés du ministère de tutelle soient renforcées en termes de planification, information, de coordination et de suivi-évaluation,
4. le principe du partenariat et de la participation suppose une approche partenariale avec une grande place à la participation motivée et totale des différents acteurs,
5. le dernier principe relatif à la gestion des ressources financières, implique un accès équitable de tous aux fonds mobilisés avec un mécanisme fondé sur la transparence dans la gestion des ressources.

❖ Acteurs et rôles

Le «faire-faire» implique quatre principaux types d'acteurs (ADEA, 2006), notamment:

1. l'Etat et ses démembrements (département ministériel, direction technique et structures déconcentrées): assure une fonction d'orientation, de planification, de coordination, d'impulsion, de mobilisation des ressources, et de suivi-évaluation,
2. les organisations de la société civile : encore connues sous le nom d'opérateurs en alphabétisation, assurent l'exécution des programmes d'alphabétisation. Elles sont également chargées de susciter la demande et de renforcer les capacités des communautés,
3. les Partenaires Techniques et Financiers (PTF): ils apportent une assistance technique en appuyant l'Etat dans la définition et la mise en œuvre des politiques et plans d'actions, et une assistance financière en contribuant à la mobilisation des ressources financières,
4. le secteur privé, qui s'entend ici des entreprises privées, a aussi pour rôle d'apporter un soutien financier au sous secteur. Cependant dans bien de pays, le secteur privé ne se sent pas encore partenaire de l'alphabétisation; il démontre encore beaucoup d'hésitation. Au Burkina Faso par exemple, la formule dénommée l'alphabétisation en milieu de travail (AMT), est mise en œuvre pour le mobiliser davantage.
5. Il y a un cinquième groupe d'acteurs qui est souvent cité à côté des opérateurs. Il s'agit des populations bénéficiaires. Leurs rôles consistent à exprimer leurs besoins en matière d'alphabétisation, à participer à la mise en place et à la gestion des centres d'alphabétisation. Elles jouent leurs rôles à travers des organisations communautaires (OC) ou comités de gestion, existantes ou créées à cet effet.

2.2.2 Acquis, faiblesses et facteurs de réussite

Après des années de mise en œuvre de la stratégie du «faire-faire», des bilans et études d'évaluation (2006 et 2004) ont été réalisés au niveau national et sous régional, pour apprécier les acquis de la stratégie du «faire-faire», ses faiblesses et ses facteurs de réussite.

❖ Acquis de la stratégie du «faire-faire»

Les acquis du «faire-faire» révélés par les différentes études sont de plusieurs ordres :

au plan politique, les études ont précisé que la stratégie a permis aux pays qui l'ont expérimentée d'avoir une vision et des politiques claires en matière d'alphabétisation (ADEA, 2006 et MFPPPALN, 2004),

au plan partenarial, les rapports d'études ont relevé, particulièrement au Sénégal, la consolidation du partenariat entre les acteurs du sous secteur à travers des cadres de concertations dynamiques (cadres partenariaux, des missions conjointes, des groupes thématiques etc.), qui ont accru la participation des différents acteurs à la gestion du sous secteur (MFPPPALN, 2004),

au plan financier, les rapports ont indiqué une mobilisation notable et une gestion efficace des ressources destinées à l'AENF avec un engagement ferme sans précédent de l'Etat et des PTF. Au Burkina Faso par exemple, la contribution de l'Etat est passée de 1% en 2000 à environ 10 à 11% en 2011, depuis son engagement dans le « faire-faire» (Plan stratégique du FONAENF, 2010-2016),

au niveau de l'exécution des programmes d'alphabétisation, les études rapportent un accroissement important des effectifs enrôlés dans les centres d'alphabétisation, des efforts remarquables pour l'amélioration de la qualité par la révision des curricula avec une approche axée sur la demande, etc. Au Burkina, de 2002-2003 à 2010-2011, 71 652 centres (toutes formules confondues) ont été ouverts et 1.923.856 apprenants inscrits, dont 505.190 déclarés alphabétisés rien que dans les centres de FCB. (Plan stratégique du FONAENF, op.cit). Au Sénégal, la stratégie a favorisé la mise en œuvre de différentes offres éducatives et des modèles alternatifs d'éducation de base. Elle a par ailleurs contribué à pourvoir à la création annuelle de 6.953 emplois temporaires dont 5.563 animateurs/alphabétiseurs, 556 superviseurs et 278 coordonnateurs de programme (ADEA, 2006 et MFPPPALN, 2004).

Ces acquis, non exhaustifs, démontrent que la stratégie a enregistré au fil des années des résultats probants en termes d'organisation et de gestion du sous secteur, de l'accès des populations aux programmes d'alphabétisation, de la qualité des programmes offerts, ainsi que de la mobilisation et la gestion de ressources financières. Toutefois, quelques défis restent à relever.

❖ Faiblesses de la stratégie du «faire-faire»

D'après les études réalisées, l'une des plus grandes faiblesses de la stratégie du «faire-faire» réside dans le «triple-rôle» des opérateurs qui, à la fois suscitent la demande au sein des populations, promeuvent leur projet d'alphabétisation et offrent les services de formation. Il arrive alors et bien

souvent, malheureusement, que certains opérateurs peu crédibles abusent de la confiance des populations et des structures de financement (MFPPPALN, 2004 et MEBA 2004).

L'autre faiblesse réside dans l'incapacité à mobiliser des ressources additionnelles, faute de diversification des sources de financement. Ce qui handicape particulièrement les structures techniques de l'Etat chargées de la supervision des interventions des opérations aux niveaux central et déconcentré (MFPPPALN, 2004 et MEBA 2004).

Par ailleurs, la très faible implication du secteur privé dans la stratégie constitue un maillon faible de la chaîne surtout dans la mobilisation de ressources financières.

❖ Facteurs de réussite de la stratégie du «faire-faire»

Des études réalisées, il ressort que la réussite de la stratégie repose sur cinq facteurs essentiels (ADEA, 2006), à savoir :

1. le développement d'un partenariat fondé sur la concertation, le partage et la participation : en effet, le premier élément à considérer dans la réussite du «faire-faire» est un espace partenarial dynamique entre les différents acteurs, à travers des échanges d'informations, d'idées, la concertation permanente, et l'implication de tous les acteurs. Il faut préciser que pour les experts de la stratégie, c'est à l'Etat qu'il incombe de veiller au développement d'un tel espace.
2. le renforcement des capacités : de part son caractère innovant et sa démarche participative, le «faire-faire» exige de nouvelles compétences que les différents acteurs, notamment les opérateurs et le personnel d'encadrement des services de l'Etat, devront développer pour bien remplir leurs missions,
3. le renforcement des moyens logistiques et financiers : la stratégie du «faire-faire» requiert la mobilisation de ressources financières conséquentes pour atteindre son objectif. Elle en attend également une gestion efficace et transparente,
4. la diversification des offres éducatives : la stratégie du «faire-faire» se veut également une politique de demande, qui préconise l'élaboration de «programmes à la carte» sur la base des besoins exprimés par les populations,
5. la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation: axé sur une gestion décentralisée, le «faire-faire» exige la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation rigoureux.

Selon les experts de la stratégie, le partenariat est le levier stratégique essentiel du «faire-faire» et il incombe à l'Etat de veiller à son émergence et à sa consolidation à travers des cadres appropriés et l'implication de tous les acteurs (MFPPPALN, 2004).

La stratégie du «faire-faire» ainsi décrite, ne nous renvoie t - elle pas au nouveau paradigme du partenariat entre le secteur public et le secteur privé appelé PPP, apparu dans les années 80?

2.2.3 Stratégie du «faire-faire» et le Partenariat Public-Privé (PPP)

Le partenariat public-privé peut être défini comme une alliance durable entre des entités publiques et privées pour atteindre un objectif collectif qu'ils ne pourraient, individuellement, atteindre avec efficience. (B. Mazouz et J. Facal, 2008).

Ainsi défini, le champ d'action des PPP, jadis réservé à certains secteurs d'activités (infrastructures, santé, etc.), et impliquant seulement deux acteurs (l'Etat et les entreprises privées) semble plus étendu. C. Schumperli et E. Dommen parlent d'une nouvelle approche des PPP, qu'ils ont définis comme: «une nouvelle répartition des rôles entre le public et le privé dans la gestion de certaines tâches de développement qui était précédemment du ressort de l'état» (C. Schumperli et E. Dommen 2005, p.11). Le secteur privé comprenant en outre, les organisations de la société civile, les communautés, et autres partenaires.

C'est dans cette nouvelle conception élargie des PPP que la stratégie du «faire-faire» les rejoint. Toutefois, il faut noter que la stratégie du «faire-faire» est un type de PPP que B. Mazouz (2009) qualifierait de symbiotique. En effet, dans l'«Introduction aux aspects pratiques des partenariats public-privé, de la rhétorique néolibérale [...] aux enjeux, défis et risques de gestion des PPP», l'auteur a identifié 4 types de PPP⁹ sur la base de deux variables qu'il a croisées : la proximité du secteur public de sa clientèle cible et sa capacité de gestion des projets tenant compte de ses ressources mais aussi de sa volonté politique à le faire. Il distingue ainsi les PPP circonstanciels, PPP élémentaires, PPP symbiotiques ou d'adhésion et les PPP prospectifs ou stratégiques.

Dans le PPP symbiotique, le secteur public est préoccupé par les besoins de sa cible, mais manque de connaissance pratique du terrain ainsi que de ressources et d'expertises pour y faire face. Il fait donc appel à des organismes communautaires très proches de la clientèle et travaille en étroite collaboration avec ces derniers.

Avec une distinction aussi claire, nous pouvons avancer que la stratégie du «faire-faire» est un PPP de type symbiotique. De fait, elle nécessite une adhésion et un engagement entiers de toutes ses parties prenantes. Adhésion aux objectifs, résultats attendus, priorités ou axes définis, et engagement dans la mise en œuvre des plans d'actions qui en sont dégagés. Pour assurer l'adhésion, l'engagement de tous et garantir l'atteinte des résultats escomptés, le gestionnaire public devrait selon B. Mazouz (2009), favoriser un climat favorable de coopération.

J-F. Malherbe (2000), parlerait de construire une nouvelle réalité qui transcende chacun des acteurs, une réalité qui se nourrit de dialogue, de consultation, d'échanges et de concertations.

M. Leclerc prévient effectivement qu'un PPP est : «un exercice complexe qui requiert pour sa réalisation l'intervention de plusieurs personnes, plus les participants pourront intervenir tôt dans les démarches, mieux ils seront en mesure de réagir adéquatement et de contribuer de façon efficace à sa

⁹ Voir la matrice des 4 types de PPP en annexe 2

mise en œuvre» (M. Leclerc, 2008, p.127). En d'autres termes, c'est de la participation de tous les acteurs dès le début du processus, que dépendra leur engagement et leur efficacité dans la suite de l'action commune engagée.

Selon les experts du «faire-faire», l'implication de tous les acteurs dans la mise en œuvre de la stratégie est impérative, depuis le choix de la stratégie jusqu'à sa mise en œuvre effective.

Ces derniers précisent que les cadres de concertation sont les garants de l'implication des différents acteurs dans le processus. C'est en effet par le biais des échanges d'informations, d'idées, des recherches d'accords que les acteurs dégagent un consensus sur les objectifs à atteindre, les plans et moyens d'actions à développer, etc. Un consensus qui pose les bases du «travail ensemble», en produisant ce que J. Damon (2009) appelle un «langage commun puis des actions collectives».

2.3 Définition d'autres concepts clés

En plus de concepts clés qui viennent d'être examinés, l'étude s'articule autour d'autres concepts qu'il nous paraît nécessaire d'explicitier.

Education non formelle (ENF)

Elle est définie comme des : «activités d'apprentissage ordinairement organisées en dehors du système éducatif formel [...]» (UNESCO, 2011, p. 392). L'UNESCO précise que l'ENF peut être dispensée à l'intérieur comme à l'extérieur d'établissements éducatifs et peut s'adresser à des personnes de tout âge.

Dans le même sens, la loi n°013/2007/AN du 30 juillet 2007 portant orientation de l'éducation au Burkina Faso, dispose que l'éducation non formelle concerne toutes les activités d'éducation et de formation, structurées et organisées dans un cadre non scolaire.

Partenariat

Le partenariat est défini comme : «une relation contractuelle entre deux ou plusieurs personnes physiques et morales concourant à la réalisation d'un projet par la mise en commun des moyens matériels, intellectuels, humains et financiers» (N. Leselbaum, 1995, p. 342)¹⁰.

Pour F. Dhume, le partenariat relève davantage d'une forme de 'travail ensemble', il le définit comme : «une méthode d'action coopérative fondée sur un engagement libre, mutuel et contractuel d'acteurs différents mais égaux, qui constituent un acteur collectif dans la perspective d'un changement des modalités de l'action -faire autrement ou faire mieux- sur un objet commun [...]» (F. Dhume, 2002, p. 4).

Acteurs

Un acteur est un individu ou un groupe d'individus, ou une organisation partie prenante d'une action. A. Bilodeau et al définissent le ou les acteurs comme : «tous les participants d'une situation, dans le sens

¹⁰ C'est une définition de l'Association française de la norme (AFNOR) qui a été rapportée par l'auteur.

où ils détiennent des connaissances et des ressources et où ils déploient des stratégies pour atteindre des buts» (A. Bilodeau et al, 2003, p.10). De cette définition, on peut retenir que sont acteurs, des «agents» d'une action commune, disposant de ressources diverses, et travaillant de concert pour atteindre des résultats bien définis.

Concertation/ cadres de concertation

La concertation est l'action, pour plusieurs personnes, de s'accorder en vue d'un projet commun. Elle vise à faire participer toutes les parties prenantes d'une action et à obtenir leur engagement. R. Lachapelle cité par D. Bourque (2008), la définit comme un processus rassembleur reposant sur l'engagement volontaire à participer à une démarche collective fondée sur une vision commune, des objectifs partagés ou des intérêts communs. Elle passe, selon lui, par le partage de l'information, la recherche d'analyses communes, l'élaboration d'objectifs communs, etc.

Les cadres de concertation peuvent s'entendre comme des outils, des dispositifs mis en place (conseil/comité, groupes de travail, rencontres périodiques, etc.) pour permettre aux acteurs/partenaires d'une action d'échanger, de dialoguer, de se concerter et de confronter leurs idées.

Par échange, dialogue ou partage d'information, nous entendons rentrer en communication, en interactions les uns avec les autres.

Approche participative /Implication

Elle désigne l'implication des participants d'une action commune dans les processus de préparation, de conception et de réalisation de ladite action (C. Gaillardou, 2007). Partant, nous entendons par implication ou par le verbe 'impliquer', l'action d'associer, de faire participer les parties prenantes d'une action dans sa réalisation.

Mobilisation

Selon certains auteurs, mobiliser c'est rassembler pour susciter l'action. Aussi, la mobilisation peut-elle s'entendre d'un rassemblement, une dynamisation, un appel à l'action pour la réalisation d'un objectif ou un projet commun.

2.4 Cadres théorique et opératoire de l'étude

2.4.1 *Cadre théorique : définition des variables*

La proposition de recherche que nous avons formulée à la fin du chapitre précédent s'articule ainsi qu'il suit : «l'environnement partenarial faible dans lequel évolue le sous secteur de l'AENF pourrait constituer un frein au processus de mise en œuvre de la stratégie du «faire- faire» en cours au Togo». Elle met en relation deux variables: le faible environnement partenarial du sous secteur de l'AENF, variable indépendante ou variable- cause (VI), d'une part, et le processus de mise en œuvre de la stratégie du «faire-faire», variable dépendante ou variable- effet (VD), de l'autre.

Par environnement partenarial, nous entendons l'ensemble des interactions et des mécanismes qui favorisent le partenariat, la «coopération», le «travail ensemble» (F. Dhume, 2002) entre les différents acteurs. Il se construit dans un effort permanent de communication, qui suppose «des réunions régulières pour produire un langage commun puis des actions collectives» (J. Damon, 2009, p. 2). Cet environnement est faible lorsque les interactions et les mécanismes sont insuffisants et ou peu pertinents.

Parlant du processus de mise en œuvre de la stratégie du «faire-faire», nous voulons insister sur les dispositions qui sont mises en place ou sont en train de l'être, les démarches entreprises dans les différentes étapes de la mise en œuvre de la stratégie.

Il faut préciser que ces différentes étapes ne sont pas explicites d'un pays à l'autre. Cependant, à la lumière de l'expérience de ces pays, nous pouvons les résumer aux 4 principales phases d'un projet à savoir la phase d'identification, de formulation, d'exécution et d'évaluation (J. Bonnal, SDAR, FAO).

- ✓ Phase 1. Identification : elle définit les buts, les objectifs et les résultats attendus d'une action sur la base de l'analyse des problèmes, des besoins et intérêts des parties prenantes. Elle aboutit dès fois sur une étude de faisabilité pour déterminer s'il est possible ou pas de réaliser l'action.
- ✓ Phase 2. Formulation/planification : elle a pour but de déterminer, préciser et rédiger les objectifs retenus et les axes de l'action à réaliser. Elle permet d'identifier les activités à mener, leur échéancier, les ressources financières et les compétences (ressources humaines) nécessaires.
- ✓ Phase 3. Exécution : à cette phase, on parle de la mise en œuvre de l'action. Les ressources convenues sont donc utilisées pour atteindre les objectifs et résultats attendus. Ce qui suppose le suivi et le contrôle de l'avancement des activités dans les échéanciers prévus en terme de délais, de coût et de qualité.
- ✓ Phase 4. Evaluation : cette phase consiste à porter une appréciation aussi objective que possible sur l'action en cours ou achevée.

2.4.2 Cadre opératoire : identification des indicateurs

Pour la variable indépendante nous avons retenu les indicateurs suivants :

- accessibilité de l'information entre les acteurs : par cet indicateur, nous voulons mesurer le niveau de partage, d'échanges d'informations entre les différents acteurs. Ce niveau est élevé ou faible soit que l'accès à l'information entre les acteurs est facile ou difficile,
- nature des informations partagées : il s'agit ici d'apprécier l'objet ou le sujet sur lequel portent les informations échangées entre les différents acteurs,

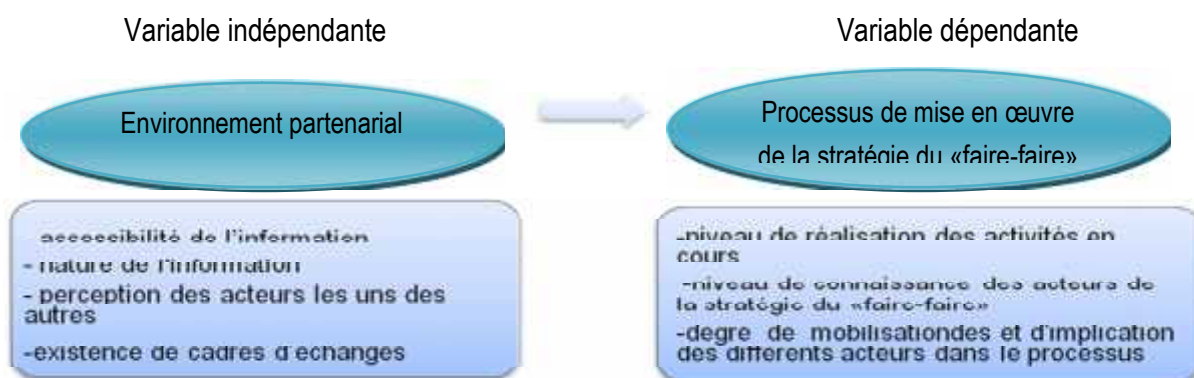
- perception des acteurs les uns des autres: la perception que les acteurs ont les uns des autres renvoie à la connaissance mutuelle, le niveau de compréhension qu'ils ont du rôle des autres,
- existence de cadres d'échanges/concertation: les cadres d'échanges/concertation sont des outils de base du partenariat. Leur existence ou non permettrait de saisir la réalité ou les prémices du partenariat dans le sous secteur.

Pour la variable dépendante, les indicateurs retenus sont :

- niveau de réalisation des actions en cours: cet indicateur pour appréhender le degré d'accomplissement des activités en cours ou prévues aux différentes phases du processus,
- niveau de connaissance des acteurs de la stratégie du «faire-faire»: par cet indicateur, nous mesurons l'information reçue et la connaissance que les différents acteurs ont de la stratégie,
- degré de mobilisation et d'implication des différents acteurs dans le processus: pour apprécier la prise en compte des différents acteurs aux diverses phases du processus.

Ci-dessous, le schéma illustrant la relation de dépendance entre les variables indépendante et dépendante.

Figure 1: Relation entre les variables indépendante et dépendante



Source : Auteure

En somme, la stratégie du «faire-faire» est une option stratégique qui repose sur le partenariat entre l'Etat et les autres acteurs du sous secteur, particulièrement les organisations de la société civile. Des expériences réussies des prédécesseurs, elle apparaît aujourd'hui comme l'une des meilleures options pour la promotion de l'Alphabétisation, surtout en Afrique. Toutefois, sa mise en œuvre dépend d'un certain nombre de facteurs dont l'un des plus déterminants est le développement du partenariat par le biais du dialogue, le partage et la participation. Il se construit dans une démarche participative.

Afin de vérifier notre hypothèse, nous avons procédé à une collecte d'informations. La démarche méthodologique adoptée à cet effet, est exposée dans le chapitre suivant.

3 Méthodologie de la recherche

Pour vérifier notre proposition de recherche, nous sommes partis à la quête d'informations à travers une démarche méthodique que nous présentons dans ce troisième chapitre. Ensuite, nous relatons brièvement les apports de notre stage professionnel dans la réalisation de cette étude.

3.1 Approche méthodologique

Notre étude porte sur la mise en œuvre de la stratégie du «faire-faire», un sujet qui sans être tout à fait nouveau renferme certaines particularités. Pour ce faire, nous avons opté pour une approche qualitative.

3.1.1 Nature des données collectées

Nous nous sommes essentiellement intéressés aux données d'ordre qualitatif; des données liées aux connaissances, opinions et attentes des différents types d'acteurs qui interviennent dans le sous secteur au Togo et au Burkina Faso, vis - à -vis de la stratégie du «faire-faire», son processus de mise en œuvre, le/les facteur(s) qui pourraient favoriser ou au contraire mettre à mal ce processus.

3.1.2 Échantillonnage

Dans la présente étude, la population à étudier, encore appelée la population cible est l'ensemble des types d'acteurs qui interviennent dans le sous secteur au Togo et au Burkina Faso. Les types d'acteurs sont notamment l'Etat à travers ses structures techniques (centrales et déconcentrées), les opérateurs en alphabétisation, les partenaires techniques et financiers et les populations bénéficiaires représentées par des comités de gestion. Au Togo, cependant, le champ d'enquête a été limité à la région Lomé-Golfe, 6ème région éducative du pays. Au vu de la nature des données recherchées et de la particularité de l'objet de notre étude, nous avons opté pour un échantillonnage non probabiliste. En d'autres termes nous avons procédé à un choix raisonné des personnes, composantes de nos deux échantillons, au Togo et au Burkina Faso.

◆ Echantillons

▶ Sélection des acteurs

En dehors des Ministères en charge de l'alphabétisation et leurs structures techniques, les autres acteurs composant les échantillons ont été sélectionnés sur la base de la pertinence de leurs actions, les PTF par exemple. C'est sur cette même base que les opérateurs ont été choisis au Burkina Faso.

Au Togo, la liste des opérateurs¹¹ qui interviennent dans la région Lomé Golfe nous a été fournie, une liste de 15 opérateurs au total. Nous aurions voulu nous entretenir avec tous les opérateurs, mais cela ne fut pas le cas. Nous n'avons pu nous entretenir qu'avec ceux (8) qui étaient disponibles et disposés

¹¹ Voir la liste des opérateurs de la région Lomé-Golfe en annexe 3

à nous recevoir. Quant aux comités de gestion, au Burkina par exemple, leur mode de fonctionnement et leurs interventions efficaces sur le terrain ont pesé auprès des opérateurs qui les ont proposés.

A noter que la plupart des acteurs sélectionnés au Burkina, étaient au début de la mise en œuvre de la stratégie dans le pays.

► Sélection des enquêté(e)s

Ensuite, pour chaque groupe d'acteurs, ce sont les premiers responsables qui ont été ciblés afin de garantir la fiabilité des informations: au niveau de l'Etat, le Ministre et/ou le Secrétaire Général du Ministère en charge de l'alphabétisation, les Directeurs/trices et les Responsables des divisions alphabétisation des jeunes et adultes dans les structures techniques de l'état; au niveau des PTF; les Responsables et/ou Chargé(e)s de l'Education, de la Coopération; pour les opérateurs, les Responsables des organisations ou associations; et pour les organisations communautaires, les présidents et ou autres membres de bureaux. Il faut rappeler qu'au Togo, nous n'avons pas pu contacter de représentants des populations bénéficiaires. Les opérateurs qui devraient les mobiliser n'ont pu le faire, ne pouvant les identifier.

Ci-dessous, le tableau récapitulatif de la composition des échantillons au Togo et Burkina Faso.

Table 1: Composition des échantillons

Types d'acteurs	Togo	Burkina Faso
Structures techniques de l'Etat		
- Ministère / Secrétariat Général	1	2
- Directions nationales (centrales)	3	4
- Directions régionales/provinciales	1	2
Opérateurs		
- ONG internationales	1	
- ONG nationales et Associations	7	4
Partenaires techniques et financiers (PTF)		
- national		3
- international	4	2
Comités de gestion		4
Total	17	21

Source : auteure

3.1.3 Techniques et outils de collecte

Afin de disposer d'informations pertinentes et valides, nous avons choisi d'utiliser essentiellement deux techniques de collecte, en l'occurrence la recherche documentaire et les enquêtes. Cependant, la conduite des enquêtes nous a permis de recourir à une troisième technique, celle de l'observation directe.

Les outils privilégiés sont l'analyse documentaire et les entretiens semi-dirigés, réalisées auprès des différents types d'acteurs.

❖ Analyse documentaire

Il faut préciser que cette étude repose, dans une bonne mesure, sur l'analyse documentaire. En effet, l'analyse d'ouvrages, de revues scientifiques, des rapports de suivi et évaluation, des documents stratégiques nationaux, des dispositions réglementaires, etc. nous a permis de mieux cerner l'objet de notre étude notamment la stratégie du «faire-faire». Nous avons ainsi pu saisir ses enjeux dans la promotion de l'alphabétisation, ses principes de base et ses facteurs de réussite.

❖ Entretiens semi-dirigés

Comme cela vient d'être mentionné, les personnes interviewées ont été retenues en fonction de la position clé qu'elles occupent au sein de leurs différentes structures.

Au total, vingt-et-un (21) au Burkina Faso et dix sept (17) entretiens au Togo. Les entretiens ont été dirigés à partir de deux guides d'entretiens avec des questions ouvertes et quelques unes fermées. Les questions sans être trop différentes avaient quelques particularités soit qu'on était au Burkina Faso ou au Togo. En outre, elles étaient sur le fond les mêmes pour les différents acteurs, avec cependant quelques modifications dans la formulation tenant compte du type d'acteur que nous avons en face.

Les entretiens se sont déroulés sur le lieu de travail des interviewés, bureaux, centres d'alphabétisation, et ont duré 40 à 60 minutes.

Entretiens avec d'autres personnes

En dehors des entretiens réalisés auprès de nos échantillons, nous nous sommes intéressés à d'autres points de vue afin d'élargir notre vision sur notre domaine et objet d'étude. C'est ainsi que nous avons échangé avec les apprenant(e)s et les animateurs lors de nos visites dans les centres d'alphabétisation pour comprendre leur motivation et leurs attentes. Nous avons eu une entrevue avec un responsable de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Burkina Faso (CCI-BF), un acteur du secteur privé au Burkina Faso. Il est vrai que le secteur privé est absent dans le sous secteur. Mais, nous avons tout de même voulu écouter un acteur de ce secteur pour essayer de comprendre le regard qu'il porte sur la stratégie et son importance dans la promotion de l'alphabétisation.

❖ Observation directe

Cette technique nous a permis d'avoir des informations complémentaires par le biais des non-dits. Les enquêtes auprès des opérateurs, se sont déroulées pour la plupart dans les centres d'alphabétisation. Ce fut non seulement l'occasion de visiter les centres, mais aussi de voir dans quelles conditions et comment s'y déroulent les séances de cours (lecture, écriture, etc.). Nous avons ainsi pu observer les apprenant(e)s et animateurs en situation d'enseignement/apprentissage.

Outre la visite dans les centres, nous avons eu l'opportunité de participer à une réunion du réseau des ONG et associations œuvrant dans le domaine de l'alphabétisation (RESOADA). La réunion avait pour objet l'organisation de la célébration de la Journée Internationale de l'Alphabétisation. Cette rencontre

fut une occasion d'observer les opérateurs dans leurs efforts de travailler ensemble. Les discussions qui s'y sont déroulées nous ont permis entre autres, de percevoir son niveau d'organisation encore faible, ainsi que l'insuffisance de communication entre le réseau et le secteur public.

3.1.4 Traitement de données

Les données collectées ont été dépouillées manuellement. Ensuite, Nous les avons regroupées et analysées en fonction des indicateurs retenus. Le logiciel Excel (Windows 2007) a été utilisé pour présenter certains résultats.

3.1.5 Limites et difficultés rencontrées

L'une des limites de cette étude se situe dans le fait que particulièrement au Togo, nous n'avons pas pu toucher tous les types d'acteurs censés intervenir dans le sous secteur, en l'occurrence les comités de gestion, représentants des populations bénéficiaires. Leurs opinions auraient pu nous éclairer davantage dans notre analyse.

En termes de difficulté, la première est liée aux entretiens réalisés. En effet l'emploi du temps chargé de certains hauts responsables, n'a pas permis d'approfondir toutes les questions.

Au Togo, nous n'avons pas pu non plus avoir accès à toute la documentation nécessaire notamment les rapports des revues annuelles du Plan Sectoriel de l'Education (PSE) 2011 et 2012, le document de la stratégie nationale de l'alphabétisation en cours d'élaboration, etc. Ces documents nous auraient permis de mieux appréhender les progrès effectués jusqu' à ce jour.

3.2 Stage professionnel

Nous avons effectué notre stage professionnel du 7 mai au 13 juillet 2012 à la Direction Générale de l'Alphabétisation et de l'Education Non Formelle (DGAENF) à Ouagadougou, Burkina Faso.

3.2.1 Présentation de la DGAENF

La DGAENF est la structure centrale du Ministère de l'Education Nationale de l'Alphabétisation (MENA), chargée de la mise en œuvre des politiques du gouvernement en matière d'alphabétisation et de l'éducation non formelle. Elle a été créée par décret N°2001- 528/PRES/PM/MEBA du 4 octobre 2001 portant organisation du Ministère de l'Enseignement de Base et de l'Alphabétisation.

La DGAENF a pour missions essentielles de développer l'offre d'alphabétisation et d'éducation non formelle et d'améliorer la qualité et l'efficacité des actions d'alphabétisation/formation pour le

développement et contrôler les interventions dans le sous secteur conformément aux objectifs définis dans le plan décennal de développement de l'éducation de base (PDDEB)¹².

Elle est composée de deux directions techniques à savoir la direction de l'éducation non formelle des adolescentes et adolescents (DENFA) et la direction de l'alphabétisation et de la formation des adultes (DAFA). La DGAENF comprend un secrétariat particulier (SP), un service administratif et financier (SAF) et un service des études et de la planification (SEP).

3.2.2 Travaux effectués et acquis du stage

Au cours du stage, nous avons participé à l'élaboration de documents stratégiques et à des visites de terrains à l'intérieur du pays, des activités/travaux auxquels nous avons contribué à la DAFA et au SEP. Les acquis que nous y avons capitalisés sont de plusieurs ordres.

A la DAFA nous avons participé à l'élaboration du Plan d'accélération de l'alphabétisation/ formation des femmes et des filles (PAAF). Le PAAF se veut un cadre de référence pour le gouvernement et ses partenaires au développement en matière de la promotion de l'alphabétisation des femmes. Nous avons participé aux deux premières phases de l'élaboration du plan notamment la conception de la note de cadrage et la rédaction du document de l'avant-projet du Plan. Lors de ces ateliers, nous avons découvert les gros progrès réalisés dans le sous secteur ainsi que les défis à relever.

Au SEP, nous avons travaillé au niveau du volet des Etudes où nous avons été associés à une analyse documentaire dans le cadre de la rédaction du document stratégique de réalisation des infrastructures éducatives recommandé par la 15ème Mission Conjointe de Suivi du PDDEB.

Ladite analyse documentaire nous a permis de mieux appréhender la vision holistique du système d'éducation, en particulier de l'éducation de base.

3.2.3 Gestion de l'Alphabétisation et de l'Education Non Formelle basée sur le «faire-faire»

Le Burkina Faso a adopté la stratégie du «faire-faire» en 1999. Les objectifs visés par le gouvernement étaient entre autres, d'accélérer l'atteinte des objectifs de l'EPT au Burkina Faso, de contribuer à la mise en cohérence des politiques d'alphabétisation sur le terrain, accroître la contribution de l'Etat et des partenaires au financement de l'AENF.

Sur la base du «faire-faire», les rôles sont répartis entre les différents types d'acteurs du sous secteur, en fonction de leur avantage comparatif: l'Etat à travers la DGAENF et ses structures déconcentrées assure une mission régalienn; les OSC mettent en œuvre les programmes d'alphabétisation; les PTF

¹² Le PDDEB a comme objectifs initiaux d'accélérer le développement quantitatif de l'offre d'éducation de base, améliorer la qualité, la pertinence et l'efficacité, développer et consolider les capacités de pilotage, de gestion et d'évaluation des structures centrales et déconcentrées chargées du sous-secteur et contribuer à la décentralisation de l'éducation de base. Après l'évaluation de sa mise en œuvre en 2010, le PDDEB a cédé place au PDSEB (programme de développement stratégique pour l'éducation de base). Le PDSEB est en cours de validation.

apportent un appui technique et financier et les Organisations Communautaires ou comités de gestion assurent la mobilisation sociale et participent à la gestion des centres d’alphabétisation. (Arrêté n°2010-0015 /MEBA/SG/DGAENF du 31 mars 2010 portant cahier de charges des intervenants en éducation non formelle).

Il faut noter que la gestion du sous secteur est axée sur une approche participative, impliquant tous les acteurs. Aussi les échanges et les concertations sont-elles régulières entre les différents acteurs, au sein de cadres tels que les missions conjointes, les groupes thématiques, les séminaires-bilans, etc.

3.2.4 Processus de mise en œuvre de la stratégie

Le processus de mise en œuvre de la stratégie du «faire-faire» au Burkina Faso a été le fruit d’une démarche participative. Passant par l’information, la sensibilisation des différents acteurs sur la stratégie, des débats-ouverts, des réflexions lors des conférences et surtout dans des cadres de concertation, notamment, des séminaires bilan et de programmation de l’alphabétisation, aux niveaux national et provincial. Tous les acteurs avaient, plus ou moins, pris part aux principales phases de la mise en œuvre.

Les détails de l’expérience du Burkina Faso dans la mise en œuvre de la stratégie sont développés dans le chapitre suivant.

Dans ce chapitre, nous avons expliqué la démarche qui a été suivie pour la collecte de données. Nous avons utilisé une approche qualitative avec comme principaux outils l’analyse documentaire et les entretiens semi-dirigés. Il faut noter que le stage professionnel nous a été très bénéfique, tant pour explorer le sous secteur de l’AENF et comprendre la stratégie dans ses mécanismes, que pour la collecte d’informations auprès de personnes ressources. Les données collectées seront présentées et analysées dans le chapitre suivant.

4 Présentation et analyse des résultats

Les informations collectées au Togo nous permet d'une part de faire une analyse descriptive de l'environnement partenarial dans lequel évolue le sous secteur de l'Alphabétisation et de l'Education Non Formelle (AENF), d'autre part de décrire et d'analyser le processus de la mise en œuvre de la stratégie en cours au Togo, et enfin voir dans quelles mesures cet environnement partenarial pourrait influencer le processus en cours. Les informations recueillies au Burkina Faso nous permettent de présenter l'expérience du Burkina Faso et de faire des suggestions dans la dernière partie du chapitre.

4.1 Description et analyse de l'environnement de l'AENF au Togo

Dans le cadre de cette étude, l'environnement partenarial est défini comme l'ensemble des interactions et mécanismes pouvant favoriser la «le travail ensemble» entre les différents acteurs, à travers les échanges, le partage d'information et la concertation. Cet environnement est analysé à partir des indicateurs que nous avons définis dans le cadre opératoire.

4.1.1 Accessibilité de l'information entre les acteurs

Cet indicateur permet de mesurer le niveau de partage, d'échanges d'informations entre les différents acteurs.

Table 2: Accessibilité de l'information entre les acteurs

	très facile	facile	plutôt difficile	très difficile	total
Etat		3	2		
Opérateurs				8	
PTF			4		
%		17.6	35.3	47.1	100.0

Source : auteur

Le tableau ci-dessus montre que 17,6% des acteurs interviewés trouvent que l'accès à l'information est facile d'un acteur à un autre, 35,3% pensent qu'il est plutôt difficile et près de la moitié des acteurs pensent que l'accès à l'information très difficile. Ces derniers sont essentiellement les opérateurs qui disent ne recevoir aucune information concernant l'évolution du sous secteur, les décisions qui y sont prises, ou les autres acteurs qui y interviennent. Ils échangent en effet très peu avec les structures techniques de l'Etat, et encore moins avec les PTF du secteur togolais. Cette précision puisque certains opérateurs ont affirmé bénéficier du soutien financier de l'extérieur.

Les PTF ont, quant à eux, signifié qu'ils ont accès aux informations concernant le secteur public et vice-versa. Cependant, ils pensent que ce n'est pas toujours aisé. Ils en appellent à un peu plus de spontanéité de la part du secteur public.

De ces résultats, il ressort que l'accès à l'information n'est pas assez facile dans le sous secteur, quoique 3 des 5 acteurs du secteur public interviewés ont affirmé le contraire. Ceci permet de

comprendre que le niveau de partage est faible entre les acteurs, les échanges d'informations ne sont pas très courants entre ces derniers.

4.1.2 *Nature des informations échangées*

Des acteurs du secteur public, les PTF et certains opérateurs ont affirmé échanger de temps en temps, des informations avec d'autres acteurs du sous secteur. Toutefois, ils ont souligné que la plupart du temps, les informations échangées sont des rapports d'activités. Soit des rapports soumis par les opérateurs à la DAENF, soit des rapports annuels de la DAENF diffusés auprès des PTF. Les PTF et les structures techniques de l'Etat partagent en outre d'autres types d'informations, même si c'est peu fréquent, il s'agit notamment, des rapports d'études, certains documents stratégiques, etc.

Il faut noter que les rapports soumis à la DAENF ne sont pas systématiques. D'ailleurs deux opérateurs ont confié ne pas envoyer leurs rapports, parce qu'*ils ne se sentent pas redevables à une structure, un Etat qui ne leur apporte pas de soutien*, ont-ils expliqué.

Par ailleurs, les informations échangées entre les structures de l'Etat et les opérateurs semblent n'aller que dans le sens des opérateurs vers le secteur public. Et pourtant, les opérateurs ont autant besoin d'être informés, par exemple sur l'évolution du sous secteur en général (les options du gouvernement, les mutations institutionnelles, etc.). L'échange, le «vrai» selon A. Caillat et G. Jacquot (1992), est un processus à double sens, processus dans lequel les uns et les autres sont tour à tour, émetteurs et récepteurs.

Bref, on remarque que les informations transmises ou échangées entre les acteurs sont restreintes et se limitent essentiellement aux rapports d'activités. Il est vrai que les rapports fournissent des informations nécessaires sur les activités de l'un ou l'autre, mais selon A. Bilodeau et al, (2003), ils ne sont suffisants pour susciter un partenariat actif. D'après l'auteure, la première clé pour amorcer une action conjointe, c'est de comprendre les autres acteurs et leur univers, à travers leur vision, leurs objectifs, leurs forces et faiblesses (en termes de ressources), leurs attentes les uns des autres.

4.1.3 *Perception des acteurs les uns des autres*

La perception que les acteurs ont les uns des autres dans le sous secteur paraît faible. Les différents acteurs semblent ne pas vraiment se connaître et se reconnaître en tant qu'acteurs d'une action commune, en l'occurrence, la promotion de l'alphabétisation. En effet, en dehors du groupe d'acteurs auquel ils appartiennent, et même des fois au sein de ce groupe, des acteurs ont eu des difficultés à citer au moins deux autres acteurs qu'ils reconnaissent et avec qui ils ont eu à collaborer dans un domaine ou dans un autre. Les opérateurs, quant à eux, ont pour la plupart, mentionné la DAENF, mais n'ont pas pu dire concrètement en quoi consistait par exemple son rôle dans le sous secteur.

Une situation qui pourrait découler de l'insuffisance d'échanges entre les acteurs du sous secteur. Selon A. Bilodeau et al, (2003), les échanges (d'idées, points de vue, information, etc.) entre les acteurs engagés dans une action commune sont très importants, ils créent des relations de «connaissance, de

confiance et de respect mutuels» et permettent de poser les bases de leur action, dans des cadres appropriés.

4.1.4 Existence de cadres d'échanges/ concertation

Qualifiés de simples, efficaces et peu coûteux par D. Hellriegel (1987), les cadres de concertation sont des outils de base et de fonctionnement du partenariat. Ils favorisent le partage d'informations, la communication, la concertation entre des acteurs ou parties prenantes d'une action.

Tout en précisant qu'il n'existe pas de cadres de concertation spécifiques entre les différents types d'acteurs du sous secteur, les acteurs interviewés ont mentionné cinq cadres ou niveaux d'échanges:

- Le Plan Sectoriel de l'Education (PSE)

La revue annuelle du Plan Sectoriel de l'Education (PSE) constitue un cadre de concertation entre les acteurs du secteur de l'Education. Toutefois, il faut préciser que c'est une plateforme globale pour le secteur de l'Education. D'ailleurs, seul 1 opérateur sur les 8 interrogés a mentionné la revue annuelle du PSE comme un cadre d'échanges. Les structures étatiques et les PTF l'ont également mentionné ainsi.

- Entre l'Etat et les PTF

Il existe un cadre partenarial entre le gouvernement togolais et les PTF du secteur de l'Education (PTF-SE) intervenant au Togo. Il réunit l'Etat et les PTF-SE chaque année, mais comme le précise l'intitulé du cadre, c'est un espace de concertation mis en place pour le secteur de l'Education en général. Ce n'est donc pas un cadre d'échanges où les questions spécifiques de l'AENF sont les plus débattues.

- Entre l'Etat et les opérateurs

Tous les acteurs interviewés ont indiqué qu'il n'existe pas de cadres de concertation, ni aucun autre cadre d'échanges entre l'Etat et les opérateurs. En effet, aucun espace particulier n'est initié pour permettre aux uns et aux autres d'échanger, de discuter sur les sujets relatifs au sous secteur, les difficultés, les perspectives, etc. Quelques rencontres occasionnelles ont été toutefois mentionnées, en l'occurrence, la célébration de la Journée Internationale pour l'Alphabétisation (8 septembre). Toutefois, de l'avis des opérateurs notamment, ces rencontres occasionnelles sinon rares ne sont pas des cadres où ils discutent, se concertent sur des questions clés du sous secteur.

- Entre les opérateurs eux-mêmes

Il existe depuis 2009 un réseau d'ONG et Associations œuvrant dans le domaine de l'alphabétisation au Togo (RESOADA). Le RESOADA se veut un cadre d'échanges entre les opérateurs de la région éducative Lomé-Golfe. Selon les opérateurs interviewés, dont plus de la moitié fait partie du réseau, le réseau a été créé dans le souci du partage d'expériences, d'harmonisation des interventions et de la mobilisation des ressources. Toutefois, comme la plupart d'entre eux l'ont signalé, le réseau n'est pas fonctionnel. Les rencontres se tiennent timidement. C'est souvent à l'approche du 8 septembre que les membres se retrouvent pour préparer l'événement.

- Entre les opérateurs et les populations bénéficiaires

A ce niveau, il faut rappeler que nous n'avons pas pu discuter avec les organisations communautaires (OC) ou comités de gestion, qui représentent les populations bénéficiaires et ont pour rôle de participer au suivi de la gestion des centres d'alphabétisation. Toutefois, on peut noter que certains acteurs ont mentionné des comités régionaux pour l'élimination de l'analphabétisme (CREA) qui existaient auparavant et réunissaient l'Etat, les opérateurs et les OC au niveau régional. Les acteurs ont émis le souhait que ces comités régionaux soient remis sur pied.

En tous les cas, il paraît clair qu'il n'existe pas véritablement de cadres d'échanges entre les différents acteurs du sous secteur. Même s'il en existe quelques uns à certains niveaux de l'échelle, ils semblent encore loin de jouer leur rôle, celui de favoriser un partenariat viable dans le sous secteur.

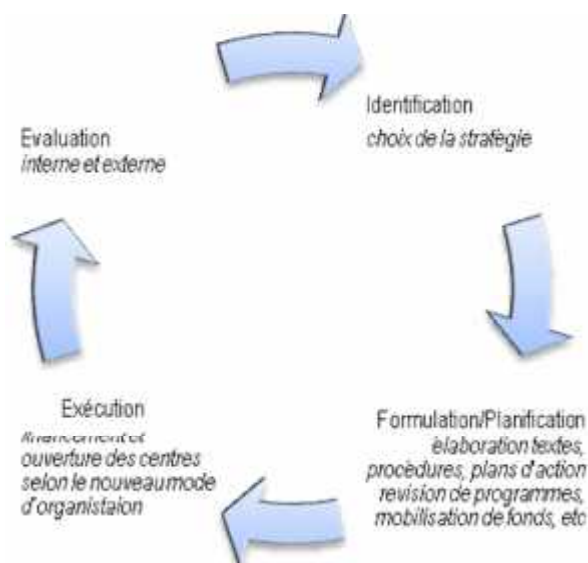
Tout compte fait, l'environnement de l'Alphabétisation et de l'Education Non Formelle (AENF) au Togo semble peu favorable au développement du partenariat. Le sous secteur est en effet marqué par l'insuffisance d'échanges entre les différents acteurs, qui semblent ne pas se connaître mutuellement. Les cadres devant favoriser ces échanges sont presque inexistantes. Pourtant, du point de vue des acteurs qui ont expérimenté la stratégie du «faire-faire», ce sont ces cadres qui posent les fondements de la stratégie et garantissent son dynamisme. Ils servent tout au long du processus.

4.2 Description et analyse du processus de mise en œuvre de la stratégie du «faire-faire» au Togo

4.2.1 Phases de la mise en œuvre et niveau de réalisation des activités

La figure ci-dessous illustre le processus de la mise en œuvre du «faire-faire». Comme nous l'avons indiqué dans le cadre théorique de l'étude, les différentes phases de la mise en œuvre de la stratégie ne sont pas explicites d'un pays à l'autre. Cette figure a été conçue en se référant aux 4 principales phases d'un projet/action.

Figure 2: Schéma illustrant du processus de mise en œuvre de la stratégie de «faire-faire»



Source: auteure

- ▶ La phase d'identification : selon les acteurs interviewés, au Togo, cette première phase renvoie essentiellement au PSE 2010 où le diagnostic a été dressé, les axes prioritaires et les objectifs à atteindre dans le sous secteur ont été définis et la stratégie du «faire-faire» adoptée. Le PSE avait regroupé les acteurs intervenant dans le secteur de l'Education.
- ▶ La phase de formulation/planification : cette phase consiste en l'élaboration des textes, des stratégies claires, des manuels de procédures, des dispositifs de suivi, le renforcement des capacités des acteurs, révision des programmes, la mise en place d'un fonds national pour le financement des centres d'alphabétisation et la mobilisation de fonds. Selon les informations reçues, le Togo se situerait au début de cette deuxième phase du processus. Les activités suivantes ont été énumérées comme celles en cours de réalisation :
 - l'élaboration de la stratégie nationale d'alphabétisation et d'éducation non formelle, qui devrait être incessamment validée. Ce document définit la vision de l'AENF au Togo, les objectifs à atteindre ainsi que les plans d'actions à suivre.
 - Selon les structures techniques de l'Etat et les PTF l'élaboration et la diffusion des manuels de procédures avaient été prévues pour 2012. Mais, compte tenu des raisons qui n'ont pas été explicitées, cela n'a pu avoir lieu. Néanmoins, un voyage d'études a été entrepris au Burkina Faso pour s'inspirer de leur démarche. Les manuels de procédures définissent les critères d'éligibilité des opérateurs aux fonds mobilisés (auprès de l'Etat et des partenaires financiers) pour l'alphabétisation et l'éducation non formelle. Ils décrivent également les rôles et les responsabilités de chaque type d'acteurs.
 - Les capacités institutionnelles et organisationnelles des structures techniques de l'Etat sont en train d'être renforcées avec l'appui technique des PTF notamment le projet de renforcement de capacités (Cap EFA) et Projet Education et Renforcement Institutionnel (PERI). Des séminaires de formation sont organisés en faveur du personnel d'encadrement de la Direction de l'Alphabétisation et de l'Education Non Formelle.
 - Autre élément important dans la phase de formulation, l'initiation ou la mise en place des cadres de concertation. Au Togo, ces cadres ne sont pas encore initiés.

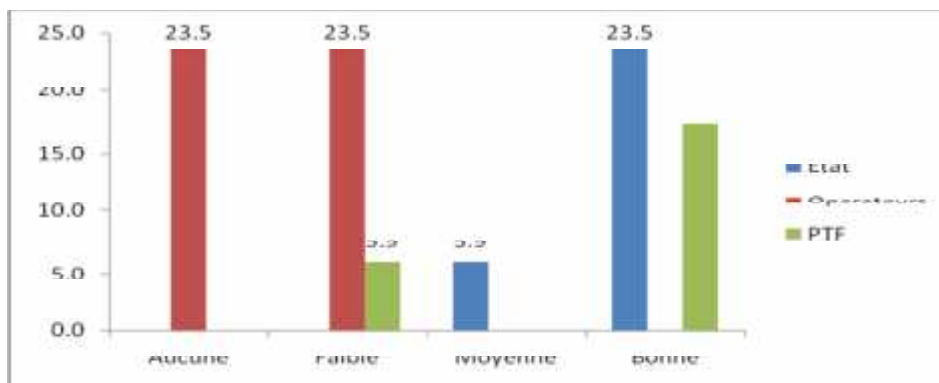
A cette étape du processus, les différents acteurs sont-ils tous mobilisés, impliqués dans le processus ?

Selon les spécialistes du «faire-faire», les différentes phases de la mise en œuvre de la stratégie reposent sur la concertation avec toutes les parties concernées.

4.2.2 Niveau de connaissance de la stratégie par les différents acteurs

Le niveau de connaissance des acteurs de la stratégie du «faire-faire» et de sa mise en œuvre n'est pas le même d'un type d'acteur à un autre. Ceci peut expliquer l'aisance plus ou moins relative des différents acteurs à donner leurs avis sur la question.

Figure 3: Niveau de connaissance des acteurs de la stratégie



Source : auteure

De cette figure, il ressort que les acteurs du secteur public et 3/4 des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) ont une bonne connaissance de la stratégie. Aussi, ont-ils pu donner leurs points de vue sur la stratégie, ses avantages, ses contraintes, les acteurs impliqués ou encore des éléments du processus en cours, etc. Par contre, une moitié des opérateurs n'a aucune connaissance de la stratégie. Ces derniers (4 sur 8) ont avoué ne pas du tout savoir de quoi il est question; ils ne savent pas ce qu'elle veut dire, ni ceux qu'elle implique. Ils ne connaissent pas les raisons qui ont poussé le gouvernement à opter pour cette stratégie, ni comment il compte la mettre en œuvre. L'autre moitié qui a une faible connaissance de la stratégie a pu néanmoins fournir des informations plus ou moins pertinentes, quant à la compréhension qu'ils ont de la stratégie, les raisons possibles de sa mise en œuvre, ainsi que les conditions favorables et obstacles possibles à sa mise en œuvre. Ils n'ont cependant pas pu donner des informations quant au processus de mise en œuvre en cours.

Il faut préciser également que ce n'est pas non plus tous les PTF interviewés qui sont bien informés sur la stratégie et sa mise en œuvre. La figure montre également que l'un des PTF a une faible connaissance de la stratégie.

En tous les cas, tous les acteurs ont déploré le peu d'information qui circule à propos de la stratégie. Et, beaucoup n'ont pas caché leur désir d'en savoir plus.

4.2.3 Mobilisation et implication des acteurs dans le processus

Par mobilisation/implication, nous rappelons que nous entendons l'action de rassembler, d'associer, de faire participer les différents acteurs dans le processus de mise en œuvre. Cette action revient en principe au secteur public et devrait d'abord passer par l'information. Des lignes précédentes, on retient que tous les acteurs n'ont pas le même niveau d'information en ce qui concerne la stratégie et sa mise en œuvre. Aussi leur degré de mobilisation/implication varie-t-il d'un type d'acteurs à un autre. En effet si certains acteurs notamment les PTF ont affirmé être associés au processus en cours, ce n'est pas le

cas des opérateurs, pourtant considérés comme les maîtres d'ouvrages délégués dans cette stratégie, et des populations bénéficiaires qui sont aussi acteurs, malgré leur absence dans le contexte togolais.

Il faut noter qu'aucun des 8 opérateurs interviewés n'a affirmé avoir participé à l'élaboration de la stratégie nationale d'alphabétisation en cours. $\frac{3}{4}$ des PTF ont déclaré y avoir été associés. Ils ne sont pas non plus informés quant à l'élaboration éventuelle des manuels de procédures qui devrait être réalisée en 2012. Les opérateurs ont signalé ne pas encore bénéficier de formation dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie du «faire-faire». Cependant, il faut souligner que dans la mise en œuvre du «faire-faire», le renforcement des opérateurs est tout aussi important que celui des services techniques de l'Etat.

Il est nécessaire de rappeler ici, que 5 opérateurs sur les 8 interviewés ont affirmé avoir participé au Plan Sectoriel de l'Education (PSE) et à sa revue annuelle de 2011. Toutefois, ils continuent de penser que «l'Etat devrait mieux leur expliquer ce qu'il met dans le «faire-faire» pour qu'ils puissent réellement le suivre».

En tous les cas, les résultats indiquent que la mise en œuvre de la stratégie est à sa phase de formulation. A cette phase, tous les acteurs, en l'occurrence les opérateurs, ne semblent pas assez mobilisés autour de la stratégie, ils ne sont pas impliqués dans les différentes phases du processus.

Il faut cependant souligner que pour la majorité des acteurs qui sont impliqués dans le processus, il n'y a pas d'avancée notable.

4.3 Influence de l'environnement partenarial faible sur le processus de mise en œuvre de la stratégie du «faire-faire» au Togo

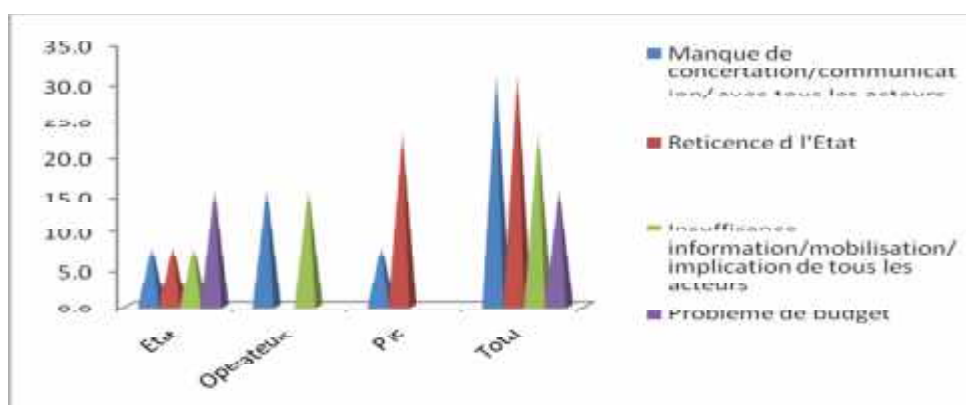
Cette influence a pu être appréhendée à partir de facteurs relevés par les acteurs qui ont affirmé connaître plus ou moins la stratégie, ainsi que des suggestions faites par ces derniers.

4.3.1 *Obstacles au processus*

Nous avons voulu savoir ce qui pourrait, dans le contexte actuel, constituer des obstacles au processus de mise en œuvre du «faire-faire» au Togo.

Les résultats de la figure ci-dessous ne prennent pas en compte les acteurs qui ont affirmé n'avoir aucune connaissance sur la stratégie.

Figure 4: Obstacles au processus de mise en œuvre



Source : auteure

30,8% des acteurs qui ont donné leur avis sur cette question, ont évoqué le manque de concertation du secteur public avec tous les acteurs. Le même pourcentage d'acteurs, particulièrement les PTF ont fait cas de la réticence de l'Etat, autrement dit, le manque de volonté de l'Etat de céder du «pouvoir», particulièrement aux opérateurs. 23,1% des acteurs ont parlé de l'insuffisance d'information, de mobilisation et d'implication de tous les acteurs, et 15,4% ont évoqué des problèmes de budget. Ce dernier avis est non négligeable, si l'on sait que le budget alloué au sous secteur est très limité.

Cependant, la figure montre que la plupart des interviewés y compris les acteurs du secteur public, ont évoqué la réticence de l'Etat et le manque de concertation du secteur public avec tous les acteurs. Deux énoncés qui parlent à peu près de la même chose, à savoir le défaut d'instauration d'un «climat favorable à la coopération» comme dirait B. Mazouz (2009, op.cit.) dans le sous secteur.

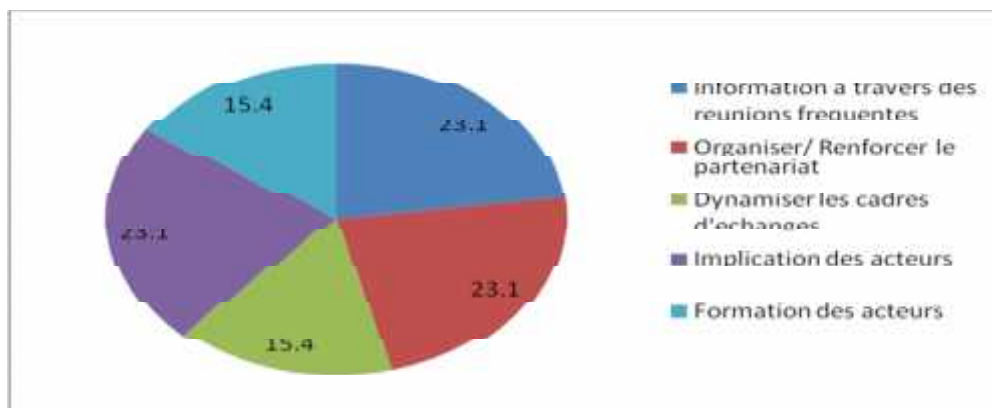
Aussi, le sous secteur est-il caractérisé par l'insuffisance d'échanges d'informations pertinentes, de discussions entre les acteurs et l'inexistence de cadres d'échanges, tels des réunions, des rencontres périodiques, des groupes de travail systématiques, etc. L'existence de ces cadres aurait permis une meilleure mobilisation et implication de tous les acteurs à travers le dialogue, voire des concertations pertinentes à chaque étape du processus. La confrontation d'idées, et des consensus à chaque fois dégagés, pourraient favoriser le processus qui se veut, selon les principes de base et facteurs de réussite de la stratégie, une démarche participative. Une telle démarche permettrait à tous les acteurs d'avoir une compréhension partagée des textes qui seront élaborés, des procédures, des rôles et responsabilités, ainsi que des avantages et contraintes liés à la stratégie. Elle favoriserait ainsi leur adhésion et engagement dès le début et tout au long du processus.

4 acteurs parmi ceux interviewés sur cette question, ont par ailleurs souligné que le processus pourrait être plus rapide qu'il ne l'est. «Ca piétine» a insisté l'un d'entre eux, revenant sur l'élaboration des manuels de procédures qui n'a pu être réalisée comme prévu. Deux autres acteurs ont également rappelé ce fait.

4.3.2 Suggestions des acteurs

Pour pallier les entraves au processus de mise en œuvre du «faire-faire», les principales suggestions suivantes ont été faites par les acteurs.

Figure 5: Suggestions des acteurs



Source : auteure

Cette figure permet de voir que plus de 84% des suggestions faites sont relatives au développement du partenariat et/ou son renforcement dans le sous secteur. En effet 23,1% des suggestions concernent le partage d'information, notamment sur la stratégie. La plupart des acteurs qui ont fait cette proposition ont précisé que l'information soit partagée à travers des réunions régulières, autrement dit des dispositifs de communication ou cadres d'échanges appropriés. 23,1% des suggestions portent explicitement sur l'organisation ou le renforcement du partenariat. Les Partenaires Techniques et Financiers semblent unanimes sur ce point. Ils pensent que l'Etat devrait faire preuve de plus d'ouverture en renforçant la revue annuelle du Plan Sectoriel de l'Education (PSE) avec des cadres de concertation spécifiques entre des différents acteurs du sous secteur. L'implication de tous les acteurs dans le processus est une autre suggestion qui représente 23,1% des réponses. Les acteurs pensent en effet qu'il est important que tous les acteurs soient impliqués dans le processus de mise en œuvre de la stratégie. 15,4% des réponses portent sur la dynamisation des cadres d'échanges, notamment le réseau des ONG et associations œuvrant dans le domaine d'alphabétisation (RESOADA) et les comités régionaux d'élimination de l'analphabétisme. Par ailleurs 15,4% des acteurs ont fait cas de la formation des acteurs, qui est aussi un élément important à prendre en considération dans la mise en œuvre du «faire-faire».

Ces résultats donnent une lecture claire de l'intérêt que les acteurs accordent au développement du partenariat dans le sous secteur. Ceci par le biais des cadres d'échanges et de concertation. Pour les opérateurs, par exemple, que ce soit entre eux-mêmes et/ou surtout entre eux et l'Etat, ces cadres d'échanges leur permettraient, d'une part de mieux participer à la vie du sous secteur et de l'autre de pouvoir s'investir activement dans le processus en cours.

D'après les acteurs burkinabés, dans le «faire-faire», les cadres d'échanges, de concertation sont en amont et en aval. Au début, ils permettent aux différents acteurs de poser les bases du nouveau

partenariat dans lequel ils s'engagent et de garantir le caractère participatif du processus de mise en œuvre de la stratégie. Plus tard, ils servent d'instruments de coordination et de suivi des différentes interventions.

En conclusion, il ressort de cette analyse que l'environnement du sous secteur ne renferme pas les caractéristiques nécessaires devant favoriser le développement du partenariat. Ce qui constitue un poids non négligeable sur le processus en cours. Il le ralentirait selon certains acteurs et ne favorise pas l'implication de tous les acteurs, faisant ainsi entorse à la démarche participative que requiert la mise en œuvre de la stratégie du «faire-faire».

Quels exemples pourrait-on tirer de l'expérience de certains pays prédécesseurs, comme le Burkina Faso, dans la mise en œuvre du «faire-faire»?

4.4 Expérience du Burkina Faso

Au Burkina Faso, comme il a été mentionné dans le chapitre 3, la mise en œuvre de la stratégie du «faire-faire» a été le produit d'une démarche participative. Tous les acteurs ont été associés aux principales phases du processus.

Il faut rappeler que la stratégie a été adoptée lors du deuxième forum national pour l'alphabétisation en 1999. A cette première phase, tous les acteurs (l'Etat, les Partenaires Techniques et Financiers (PTF), les OSC ainsi que les organisations communautaires) étaient présents, pour identifier les besoins afin de construire une vision commune pour l'avenir du sous secteur.

La phase de la formulation a également connu la participation des différents acteurs, notamment, dans l'élaboration des manuels de procédures, la mise en place des dispositifs de coordination et de suivi, etc. Après la validation des documents élaborés sur une base consensuelle, des conventions furent signées entre Etat et PTF, et avec la société civile. Le Fonds national (FONAENF) fut mis en place en 2002 pour la mobilisation des ressources financières auprès des PTF, du secteur privé, et aussi de l'Etat.

Il faut préciser qu'à cette phase, les acteurs, en particulier les opérateurs ont été recensés, enregistrés et formés. Ce fut l'étape où l'information a été largement diffusée, les cadres de concertation ont été renforcés et/ou mis en place aux niveaux national, régional et provincial (séminaires- bilan, groupes thématiques, etc.).

La phase d'exécution, connue sous le nom de «lancement de campagnes d'alphabétisation», est intervenue trois ans (2002-2003), après l'adoption de la stratégie. Elle a consisté au financement des opérateurs suivi de l'ouverture des centres avec des programmes selon la nouvelle organisation du sous secteur. Le suivi des interventions sur le terrain étant assuré par des dispositifs de suivi, en l'occurrence des cadres mis en place à la phase précédente.

La phase d'évaluation concerne les évaluations interne et externe. Au niveau interne, des bilans annuels sont effectués, et ce, à travers des cadres appropriés (cadre partenarial, missions conjointes, séminaires-bilan, etc.). Une évaluation interne à mi-parcours a été réalisée en 2004.

Pour conclure, nous pouvons dire qu'en trois ans la stratégie du «faire-faire» a pu se muer d'une vision en une action concrète au Burkina Faso. En effet, trois ans après le 2ème Forum sur l'alphabétisation, la stratégie le Burkina rentrait dans sa phase d'exécution, avec la création du FONAENF.

Au Togo, on constate que trois ans après l'adoption de la stratégie (2010 à 2012), la mise en œuvre de la stratégie est encore dans sa phase de formulation.

Les acteurs burkinabé interviewés, nous ont convaincus du fait que le processus de mise en œuvre a été largement favorisé au Burkina Faso, grâce à un environnement propice, où une place importante était accordée aux échanges à travers non seulement le Plan Décennal de Développement de l'Education de Base (PDDEB), mais aussi des cadres spécifiques à l'Alphabétisation et l'Education Non Formelle (AENF). Cet environnement favorable a permis la mobilisation et l'implication de tous les acteurs, à tous les niveaux, principalement les opérateurs et les populations bénéficiaires.

Il est vrai que les réalités ne sont pas les mêmes d'un pays à un autre. Toutefois, l'expérience de l'un peut servir d'inspiration à l'autre.

4.5 Suggestions

Au terme de cette analyse et au regard de l'expérience du Burkina Faso, ainsi que des propositions faites par les acteurs interviewés, nous formulons les suggestions suivantes à l'endroit des décideurs politiques et des opérateurs en alphabétisation, les deux principaux groupes d'acteurs de l'AENF.

- ◆ A l'endroit des décideurs politiques

Outre sa volonté politique affichée, l'Etat devrait montrer un réel engagement de rentrer en partenariat avec tous les acteurs du sous secteur, en particulier les opérateurs. Ainsi, il pourrait insuffler un partenariat viable dans le sous secteur, par le biais du partage, la diffusion régulière d'information et l'impulsion de cadres de concertation. Par le biais de ses structures techniques, il s'agirait précisément de:

- ✓ planifier des activités de dissémination pour informer les acteurs, particulièrement les opérateurs, sur la stratégie du «faire-faire» et les dispositions prises jusqu'alors pour sa mise en œuvre. Ceci permettrait à ces derniers de mieux comprendre la stratégie et de pouvoir suivre les autres étapes du processus,
- ✓ instaurer des groupes de discussions portant sur différentes thématiques, notamment l'accès, la qualité des programmes, le pilotage du sous secteur, la post-alphabétisation, la mobilisation des ressources, le «faire-faire», etc. Ce sont des cadres qui permettraient aux acteurs de discuter ensemble, de mieux se connaître.

- ✓ renforcer les capacités des opérateurs, c'est vouloir rentrer effectivement en partenariat avec ces derniers. Ce qui leur permettrait de rentrer, bien outillés, en partenariat avec les autres acteurs, et de s'engager activement dans le processus de mise en œuvre de la stratégie en cours. Le succès du «faire-faire» est largement tributaire de l'engagement de ces derniers.
- ✓ reconsidérer la place des populations bénéficiaires dans le sous secteur et susciter un partenariat dynamique avec elles et les autres acteurs. A l'instar du Burkina Faso, des comités de gestion devraient systématiquement être mis en place, chaque fois qu'un centre d'alphabétisation est ouvert dans une localité. Ceci permettrait aux populations de jouer effectivement leur rôle dans le cercle vertueux du «faire-faire». Les opérateurs étant les plus proches des populations, devront assister les populations dans la mise en place desdits comités. Les Comités Régionaux pour l'Élimination de l'Analphabétisme (CREA), devraient également être dynamisés, comme l'ont suggéré certains acteurs,
- ✓ envisager la mise en place d'un comité ad hoc pour réfléchir sur la création d'un cadre partenarial (cadre de concertation) national spécifique au sous secteur, où tous les acteurs seront présents et les questions relatives à l'AENF seront les seuls à l'ordre du jour. Le comité sera mixte, composé des représentants (1 ou 2) de chaque partie prenante,
- ✓ les PTF qui interviennent dans le sous secteur sont les mêmes qui soutiennent le secteur de l'Éducation. Mais ceux d'entre eux qui s'intéressent particulièrement au sous secteur sont en nombre infime. Il serait bénéfique de renforcer le partenariat avec ceux qui interviennent déjà dans l'AENF et développer des stratégies pour en mobiliser d'autres pour qu'ils accompagnent le sous secteur dans sa nouvelle option stratégique,
- ✓ mobiliser d'autres départements ministériels dans le sous secteur. Au Burkina Faso, le sous secteur travaille en collaboration étroite avec d'autres départements ministériels partenaires. Cette collaboration est importante en ce sens qu'elle crée l'intérêt pour les activités du sous secteur auprès des autres départements. Le processus de mise en œuvre du «faire-faire» gagnerait si le sous secteur arrivait à avoir le soutien d'autres départements ministériels acquis à sa cause.
 - ◆ A l'endroit des opérateurs en alphabétisation

A ce niveau, le réseautage pourrait constituer un outil important. Il permettrait en effet de susciter la synergie d'action, les échanges, la concertation entre les opérateurs. Le Réseau des ONG et associations œuvrant dans le domaine de l'alphabétisation au Togo (RESOADA) est une belle initiative de la part des opérateurs de la région Lomé-Golfe. Il pourrait servir de modèle dans d'autres régions, s'il était fonctionnel. Aussi, prenant par exemple le RESOADA, ses membres gagneraient à s'organiser davantage pour non seulement le rendre opérationnel, mais aussi le rendre visible et crédible auprès de l'État, des PTF et des populations bénéficiaires. Ce faisant, le réseau constituerait un interlocuteur important, pouvant jouer auprès de l'État, un rôle de plaidoyer pour qu'un environnement favorable à un partenariat dynamique soit suscité. Il aiderait également à inciter une présence plus notable des populations bénéficiaires en tant qu'acteur du sous secteur et assisteraient l'État dans leur mobilisation.

Conclusion

La stratégie du «faire-faire» est un partenariat qui regroupe tous les acteurs du sous secteur de l'Alphabétisation et de l'Education Non Formelle (AENF) dont les deux principaux groupes sont l'Etat et les organisations de la société civile (opérateurs). Elle vise la promotion de l'alphabétisation à travers une meilleure organisation et gestion du sous secteur.

De l'expérience des pays qui l'ont appliquée, les acquis de la stratégie du «faire-faire» sont importants même si des écueils persistent.

L'un des facteurs majeurs de réussite de la mise en œuvre du «faire-faire» est le développement du partenariat dans l'AENF. Ce partenariat se construit et se nourrit d'échanges, de concertation et de la participation des différents acteurs.

Les résultats ont montré que le sous secteur de l'AENF au Togo évolue dans un environnement peu favorable au partenariat, un environnement caractérisé par des échanges difficiles entre les différents acteurs, en particulier, entre les structures techniques de l'Etat et les opérateurs, et une insuffisance de dispositifs ou cadres pouvant favoriser lesdits échanges (dialogue, concertation, etc.). Les résultats ont en outre révélé que le processus de mise en œuvre de la stratégie du «faire-faire» en cours au Togo subit quelque pression. En effet, tous les acteurs, principalement les opérateurs et les populations bénéficiaires (pour le moment absentes de la liste), n'y sont pas suffisamment impliqués et il va à un rythme qui semble ne pas être au goût de tous.

De l'analyse des résultats, il ressort que l'environnement partenarial faible observé dans le sous secteur constitue un obstacle au processus en cours. Il le ralentit et ne favorise ni la concertation ni l'implication de tous. Ainsi, il compromet le caractère participatif du processus et pourrait, à terme, mettre à mal le succès de la stratégie au Togo.

Un aperçu de l'expérience de la mise en œuvre de la stratégie au Burkina Faso montre qu'elle a suivi une démarche participative à toutes les étapes du processus, et ce, grâce à un environnement qui était plus ou moins sensible aux arrhes du «travail ensemble».

Aussi, le défi est-il lancé aux décideurs politiques togolais de susciter, sans tarder, un environnement partenarial viable dans le sous secteur. Ceci pour garantir le succès de la mise en œuvre de la stratégie, un processus participatif basé sur la concertation et l'implication de tous les acteurs concernés. Les opérateurs en alphabétisation devraient également y jouer leur partition, par le biais de plaidoyers auprès de l'Etat.

A travers cette étude, nous avons voulu montrer la nécessité d'instaurer un environnement partenarial dynamique dans le sous secteur de l'AENF, pour la mise en œuvre de la stratégie du «faire-faire» au Togo. Toutefois, bien que l'enjeu partenarial soit actuellement des plus préoccupants dans le sous secteur, il n'est pas le seul facteur à prendre en compte pour le bon déroulement de la mise en œuvre

de la stratégie. Les difficultés financières énormes auxquelles fait face le sous secteur pourraient constituer un autre handicap.

Par ailleurs, cette étude se veut un début de réflexion sur le sujet. Elle a pu être sujette à des biais, puisque tous les types d'acteurs n'ont pu être interviewés et les indicateurs retenus pour l'étude ne sont pas exhaustifs. Toutefois, nous pensons qu'elle servira de piste de réflexion à des études ultérieures sur le sujet.

Références bibliographiques

Ouvrages

Bilodeau A. et al, 2003. *Le partenariat: comment ça marche ? Mieux s'outiller pour réussir*. Montréal : Direction de la santé publique.

Bourque D., 2008. «Concertation et partenariat entre levier et piège du développement communautaire». *Collection Initiatives*, Québec : Presses de l'Université du Québec.

Caillat A. et Jacquot G., 1992. *Economie d'entreprise*. Paris : Hachette.

Foulquié P., 1971. *Dictionnaire Encyclopédique de Pédagogie Moderne*. Paris.

Hellriegel D. et al, 1987. *Management des Organisations*. Paris : Nouveaux Horizons.

Leclerc M., 2008. «Aspects juridiques des partenariats public-privé, quelques pistes de réflexion», *Les défis du partenariat dans les administrations publiques, un regard systémique. Théorie et pratique*, Québec : Presses Universitaires du Québec, p 123-170.

Malherbe J-F. 2000. «'Jeux de langages' et 'Tiers inclus': de nouveaux outils pour l'éthique appliquée» In M. Boisclair et L. Dallaire (dir.), *Les défis du partenariat dans les administrations publiques, un regard systémique. Théorie et pratique*, op.cit.

Documents stratégiques et rapports d'études

ADEA, Eléments de bilan de la stratégie du «faire faire» en alphabétisation, Groupe international de travail sur l'éducation non formelle, ADEA, 2006.

FONAENF, Plan stratégique du FONAENF 2010-2016, décembre 2009.

Ministère de l'Education de Base, Evaluation de la stratégie du «faire-faire» en Alphabétisation et Education Non Formelle au Burkina Faso, MEBA, 2004.

Ministère délégué chargé de la Formation professionnelle publique et privée, de l'Alphabétisation et des Langues nationales (MFPPPALN) du Sénégal, La stratégie du «faire – faire» au Sénégal : Pour une décentralisation de la gestion de l'éducation et une diversification des offres, série «Expériences africaines», ADEA, L'Harmattan, Paris, 2004.

Nations Unies, Rapport de suivi des OMD, le Togo se mobilise autour des OMD, 2010.

République Togolaise, Lettre de politique sectorielle de l'éducation, juin 2009.

République Togolaise, Plan sectoriel de l'éducation (2010-2020), relever le défi du développement économique, sociale et culturel, mars 2010.

République du Togo, Document de stratégie pays, Département des opérations pays - Région Afrique de l'Ouest 1, 2011.

Direction Générale de la Statistique et de la Comptabilité Nationale, Recensement Général de la Population et de l'Habitat, décembre 2011.

Rapports de suivi et de conférences internationales

CONFINTEA VI, Cadre d'action de Belém, sixième Conférence Internationale pour l'Education des Adultes: «vivre et apprendre pour un futur viable : l'importance de l'éducation des adultes», Belém, décembre 2009.

CONFINTEA V, Déclaration de Hambourg, cinquième Conférence Internationale sur l'Education des Adultes, Hambourg, juillet 1997.

CONFINTEA 2, deuxième Conférence Internationale sur l'Education des Adultes, Montréal, août 1960.

CONFINTEA I, Rapport sommaire de la Conférence internationale sur l'éducation des adultes, Elseneur, juin 1949.

UNESCO, 2011. Rapport mondial 2011 de suivi sur l'EPT: «La crise cachée : les conflits armés et l'éducation», Paris : UNESCO.

UNESCO, 2009. Décennie des Nations Unies pour l'Alphabétisation (2003-2012), Cadre d'action stratégique international, UNESCO.

UNESCO, 2007. Rapport mondial 2008 de suivi sur l'EPT: «L'éducation pour tous en 2015, Un objectif accessible?», Paris : UNESCO.

UNESCO, 2006. Rapport mondial 2006 de suivi sur l'EPT: «Education pour tous, l'alphabétisation, un enjeu vital», Paris: éditions UNESCO.

UNESCO, 2004. Rapport mondial 2005 de suivi sur l'EPT: «Education pour tous, l'exigence de la qualité», Paris : UNESCO.

UNESCO, 2000. Rapport final du forum mondial sur l'éducation, Paris : UNESCO.

UNESCO, 2000. Cadre d'action de Dakar : «l'Education pour tous : tenir nos engagements collectifs», Dakar : UNESCO.

Revues, Publications, Interventions

Damon J., 2009. «Le partenariat, Retour sur une notion d'un quart de siècle», Partenariat et politiques sociales, *Revue de droit sanitaire et social*, vol 45 n° 1, p 149-162.

Dhume F., 2002. «Qu'est ce que le partenariat ? Contribution a la construction d'un espace de sens», IS CRA Méditerranée, Montpellier.

Gerhardt H-P., 1993. «Paolo FREIRE (1921-1997)», Perspectives : *revue trimestrielle d'éducation comparée*, Paris, UNESCO : Bureau international d'éducation, vol. XXIII, n° 3-4, p. 445-465.

Leselbaum N. 1995. «Les défis du partenariat» dans Zay D. et Gonnin-Bolo A. (dir.), *Etablissements et partenaires, stratégies pour des projets communs*, Actes du colloque des 14,15 et 16 janvier 1995/93, Institut National de Recherche Pédagogique, Paris, INRP, p 342-244.

Mazouz B., 2009. «Les aspects pratiques du Partenariat Public-Privé. De la théorie néolibérale ...aux enjeux, défis et risques de gestion des PPP» *Revue française d'administration publique*, n°130, p 215-232.

Mazouz B., Dube B., Facal J., 2009. «La communication, un outil de gouvernance des Partenariats Public-Privé. Quelques enseignements tirés du cas «BonjourQuebec.com», *Revue française d'administration publique*, op. cit. p 291-306.

Sites web

Bonnal J., SDAR, FAO. Le cycle des projets, à l'adresse http://www.fao.org/Participation/french_website/content/project_cycle_participative_fr.html, consulté le 2 février 2013.

Gaillardou C., 2007. Les enjeux environnementaux, économiques, sociaux et politiques de l'accès à l'eau dans l'agglomération de Lima et plus spécialement dans les quartiers dits «asentamientos humanos», quel avenir pour une ville assoiffée ?, DEA de géographie, UFR de Géographie Bordeaux III, à l'adresse http://www.memoireonline.com/03/08/1000/m_enjeux-environnementaux-economiques-sociaux-politiques-acces-eau-lima-asentamientos-humano21.html, consulté le 19 février 2013.

Schumperli C. et Dommen E., 2005. Les partenariats public-privé, enjeux et défis pour la coopération au développement, *Annuaire suisse de politique de développement*, Vol. 24, n°2, pp 9-19, à l'adresse URL : <http://aspd.revues.org/335>, consulté le 17 novembre 2012.

Sylvain A., 1998. Une audacieuse politique éducative, *le Monde Diplomatique*, à l'adresse <http://www.monde-diplomatique.fr/1998/10/SYLVAIN/11137>, consulté le 17 février 2013.

Liste des illustrations

Figure 1: Relation entre les variables indépendante et dépendante	20
Figure 2: Schéma illustrant du processus de mise en œuvre de la stratégie de «faire-faire»	30
Figure 3: Niveau de connaissance des acteurs de la stratégie	32
Figure 4: Obstacles au processus de mise en œuvre	34
Figure 5: Suggestions des acteurs	35

Liste des tableaux

Table 1: Composition des échantillons	22
Table 2: Accessibilité de l'information entre les acteurs	27

Annexes

Annexe 1 : Situation du Budget du MEPSA consacré à l'AENF (en millions de F CFA)

N°	Budget	2008	2009	2010	2011
1	MEPSA	34 620	41 690	54 110	60 640
2	AENF	4,568	6,184	10,7926	14,642
3	Pourcentage 2/1	0,000132	0,000148	0,000199	0,000241

Source : DAF et comptabilité DAENF, 2011

Annexe 2 : Matrice des quatre configurations empiriques de projet en mode PPP

		Proximité de la cible	
		Proche	Eloigné
Capacités à générer des projets	Elevé	PPP circonstanciels Dictés par des impératifs d'expertise et d'injection de capitaux privés	PPP élémentaires Dictés par la recherche d'économie, de maîtrise des coûts et délais de réalisation
	Faible	PPP d'adhésion (ou symbiotiques) Découlent d'une communauté de pratique, de convergence de valeurs, et des impératifs de gestion	PPP prospectifs (ou stratégiques) Dictés par les enjeux stratégiques de la nation, essentiellement hautes technologies, Défense et sécurité nationales Avantages concurrentiels et compétitivité

Source : Mazouz B., Facal J. et Viola J-M, de la revue française d'administration publique, n0 130, 2009, pages 215-232

Annexe 3: Liste des opérateurs de la région éducative Lomé-Golfe

Nom de la structure	Ancienneté	Nbre de centres	Groupes cibles
AEJC*	17 ans	4	Hommes et Femmes
CEVA*	10 ans	2	Femmes revendeuses
MERE JOSEPHA	5 ans	2	Hommes et Femmes
ONG LA COLOMBE*	12 ans	1	Hommes et Femmes
KEKELI	6 ans	2	Jeunes filles et garçons non scolarisés et déscolarisés
CERCLE DES AMIS	6 ans	2	Hommes et Femmes
TERRE DES HOMMES*	2 ans	2	Jeunes filles et garçons non scolarisés et déscolarisés
LUMIERE DANS LA CITE*	8 ans	2	Hommes et Femmes
CDQ – ATTIEGOU*	2 ans	3	Hommes et Femmes
SCOUTE DU TOGO	4 ans	1	Hommes et Femmes
JMA	4 ans	1	Hommes et Femmes
FAMME*	17 ans	2	Hommes et Femmes
UJADIS	17 ans	2	Hommes et Femmes
CAPAP*	6 ans	1	Hommes et Femmes
AFASF	3 ans	1	Femmes
STEJ	3 ans	1	Femmes
15		31	

Source : Services statistique de la DAENF

* Les opérateurs en alphabétisation (ONG et Associations) que nous avons pu contacter.

Annexe 4 : Guide d'entretien au Burkina Faso

Informations sur l'interviewé(e)

Nom et prénoms :

Fonction au sein de la structure :

I. Informations sur l'Institution/Organisation/Structure

1. Nom de l'Institution/Organisation/Structure
2. Depuis quand l'Institution /Organisation/ Structure existe-t-elle au Burkina Faso?
3. Quelle est la mission principale de votre Institution/Organisation/Structure?
4. Depuis quand intervient –elle dans le domaine de l'alphabétisation au Burkina Faso?
5. Selon la distribution des rôles des intervenants en alphabétisation au Burkina Faso, quel est le type d'acteur que vous représentez?

Etat Partenaires Financiers et/ou Techniques (PTF) Secteur privé

Organisations de la Société Civile (Operateurs) Populations bénéficiaires

6. Quel est l'objectif que votre structure vise en matière d'alphabétisation au Burkina Faso?
7. Quel est le rôle de votre structure en tant qu'acteur en alphabétisation au Burkina Faso ?
8. Informations supplémentaires (si nécessaire)

II. La stratégie du «faire-faire» au Burkina Faso

1. Comment définiriez-vous la stratégie du «faire-faire» en une phrase ?
2. Selon vous, pourquoi la stratégie de «faire- faire» a été adoptée au Burkina Faso ?
3. Quelles ont été les grandes étapes du processus de mise en œuvre de la stratégie
4. Quels ont été, selon vous, les conditions favorables à la mise en œuvre du «faire-faire»? , citez-en trois par ordre d'importance:
5. Selon vous le «faire-faire» a amélioré les résultats de l'alphabétisation au Burkina particulièrement dans le domaine de : (vous pouvez cocher plus d'une case)
 - a. l'accès (la demande et l'offre)
 - b. efficacité interne
 - c. efficacité externe
 - d. la mobilisation et gestion financière
 - e. la gouvernance
 - f. autres (précisez).....
6. Qu'est ce qui fait la particularité du «faire-faire» au Burkina Faso?

Justifiez votre réponse

III. Organisation et perception des différents acteurs de leurs rôles

1. Quels sont les autres acteurs de l’alphabétisation au Burkina Faso?
2. Existe –t-il des textes qui régissent l’intervention des différents acteurs en alphabétisation?
Oui Non
3. Comment définissez-vous les rôles des autres acteurs en alphabétisation au Burkina?
Etat :
PTF :
Operateurs :
Secteur privé :
Populations bénéficiaires:
Autres à préciser :
4. Quelles sont les forces/atouts de votre structure (pouvant lui permettre de mener a bien sa mission)
5. Quelles sont les faiblesses/les insuffisances/difficultés (pouvant l’empêcher de réussir sa tâche)
7. Quelles sont vos attentes vis-à-vis des autres acteurs

IV. Echanges et cadres de concertation

1. Existe t-il des mécanismes de coordination des interventions des différents acteurs ? Si oui lesquels
2. Comment les informations sur les interventions/activités des autres acteurs vous parviennent-elles ?
3. Existe – il un cadre de concertation entres les différents types acteurs de l’alpha? Oui Non
4. Existe-il des cadres spécifiques entre :
Etat et opérateurs Etat / PTF entre PTF entre opérateurs
Opérateurs/ populations bénéficiaires Etat/opérateurs/populations bénéficiaires
5. A quelles fréquences ces rencontres ont-elles lieu
6. Les cadres de concertation sont selon vous, dans la mise en œuvre du «faire-faire»
Extrêmement importants Assez importants On peut s’en passer
Justifiez votre réponse
7. La stratégie du «faire-faire» est-elle selon vous la démarche appropriée pour rentrer dans la nouvelle vision d’accélération de l’alphabétisation au Burkina ? Oui Non
Si oui, quel est le domaine que vous souhaiteriez voir renforcé(s) pour l’accélération de l’alphabétisation au Burkina Faso ?

Annexe 5 : Guide d'entretien au Togo

Informations sur l'interviewé(e)

Fonction au sein de la structure :

Ancienneté au poste occupé :

I. l'Institution/ Organisation/Association/Structure: objectifs, moyens, actions

1. Nom de l'Institution/Organisation/Association/Structure

2. Depuis quand l'Institution /Organisation/ Structure existe-t-elle au Togo?

3. Quelle est la mission principale de votre Institution/Organisation/Structure?

4. Depuis quand intervenez-vous dans le domaine de l'alphabétisation au Togo ?

5. Quel est le type d'acteur que vous représentez dans le sous secteur alphabétisation?

Etat Partenaires Techniques et Financiers (PTF) Secteur privé

Organisations de la Société Civile (Opérateurs) Populations bénéficiaires

6. Quel est l'objectif que votre structure vise en matière d'alphabétisation au Togo?

7. Informations supplémentaires (si nécessaire)

II. Acteurs et rôles

1. Quels sont les autres acteurs qui interviennent dans l'alphabétisation au Togo?

2. En quoi consiste le rôle de votre structure en tant qu'acteur en alphabétisation?

3. Comment pouvez-vous définir les rôles des autres acteurs?

Etat :

PTF :

Opérateurs(OSC) :

Secteur privé :

Populations bénéficiaires :

4. Relevez les deux forces/atouts majeures de votre structure (ce qui lui permet de bien jouer son rôle)

6. Donnez ses deux faiblesses/insuffisances majeures (ce qui l'empêche de mener à bien sa mission)

7. Travaillez-vous en collaboration avec d'autres acteurs en alpha : Oui Non

Si oui, avec quels acteurs travaillez-vous en particulier

Dans quel domaine ?

8. Quelles sont vos attentes vis-à-vis des autres acteurs?

III. Echanges et Cadres d'échanges/concertation

1. L'accès à information entre les acteurs du sous secteur est :

Très facile Facile Plutôt difficile Très difficile

2. Par quels biais l'information circule t- elle entre vous et les autres acteurs ? A quelles fréquences ?

3. Pensez-vous qu'il est important d'échanger avec les autres acteurs du sous secteur ?

Pourquoi ?

4. Existe – il des cadres d'échanges/ concertation/ entres les différents acteurs? Oui Non Si oui, Citez-en au moins deux auxquelles vous avez déjà participé :

5. Existe-il des cadres d'échanges spécifiques entre :

Etat / PTF entre PTF entre opérateurs Opérateurs/ populations bénéficiaires
Etat et opérateurs Etat/opérateurs/populations bénéficiaires Autre (précisez)

6. Pensez-vous que ces cadres sont nécessaires ?

Pourquoi ?

IV. La stratégie du «faire-faire» et mise en œuvre

1. Avez-vous déjà entendu parler de la stratégie du «faire –faire»? Oui Non

Si oui Comment la définiriez-vous en une phrase ?

2. Pourquoi cette stratégie selon vous ?

3. Etes - vous au courant des dispositions prises pour sa mise en œuvre : Oui Non

Si oui, lesquelles

4. Etes- vous associés au processus ? / Tous les acteurs sont-ils associés ?

Comment ?

5. Quelles sont selon vous les conditions favorables pour la mise en œuvre de cette stratégie au Togo ?

6. Quelles peuvent en être les obstacles ?

7. Que suggéreriez- vous pour pallier les obstacles ?