



# Enjeux et perspectives de l'intervention associative pour l'éducation en Afrique

Une analyse de Stratngo Consulting  
Septembre 2018

# Sommaire

**I. Introduction** \_\_p.01

**II. Enjeux actuels de l'éducation et rôle des organisations à but non lucratif** \_\_p.02

**III. Zoom sur ESAFRO : Association d'Education et Santé Sans Frontières** \_\_p.06

**IV. Analyse et interprétation des résultats de l'enquête** \_\_p.08

1. Champs d'action sur le terrain \_\_p.08

2. Organisation et compétences \_\_p.11

3. Finances & partenariats \_\_p.13

4. Vision et plan stratégique \_\_p.14

**V. Perspectives de développement de l'action associative pour l'éducation en Afrique** \_\_p.15

**VI. Remerciements** \_\_p.16

**VII. Stratngo Consulting : Qui sommes-nous ?** \_\_p.17

**VIII. Annexes** \_\_p.18

1. Entretiens complets \_\_p.18

2. Résultats de l'enquête quantitative \_\_p.22

3. Bibliographie \_\_p.29

Credits photos: Couverture - © Medair / Stella Chetham; page 1 - © Medair / Michael Duff; pages 4-5 - © Medair / Tom Russel; pages 6-7 - © Medair / Stella Chatham; page 8 - © Medair / Lucy Bamforth; page 10 - © Medair; pages 12-13 - © Medair / Michael Duff; page 15 - © Medair / Lucy Bamforth, © Medair / Kate Holt, © Medair / Lucy Bamforth, © Medair / Gaëlle Deperrier, © Medair / Tom Russel, © Medair / Michael Duff; page 16 - © Medair / Fidisoa Rasambainarivo; page 18 - © Medair / Fidisoa Rasambainarivo



# Introduction

Le Forum mondial sur l'éducation, qui s'est tenu à Dakar en 2000, constitue l'aboutissement de la décennie de l'Éducation pour tous entamée à Jomtien en 1990. Il a débouché sur l'adoption du Cadre d'action de Dakar à l'origine d'une mobilisation internationale sans précédent pour l'éducation. Près de vingt ans plus tard, si des progrès ont indéniablement été accomplis, force est de constater que le bilan est contrasté.

Dans ce contexte, une étroite collaboration entre les différentes parties prenantes (gouvernements, administrations publiques, entreprises, organisations non gouvernementales, autres associations etc.) est plus que jamais nécessaire pour relever les défis liés à l'éducation. Les organisations à but non lucratif y jouent un rôle crucial dans la mesure où elles complètent voire supplantent l'action des acteurs traditionnels en cherchant à toucher les couches sociales les plus défavorisées, notamment en Afrique.

Stratngo Consulting, association étudiante de conseil pro-bono de l'ESSEC Business School, a donc décidé de réaliser une étude sur les organisations à but non lucratif qui interviennent pour l'éducation en Afrique. Spécialisée en stratégie (Diversification et développement international, transformation numérique, stratégie opérationnelle), marketing (Etude de marché, analyse d'écosystème, positionnement) et finance (Collecte de fonds, optimisation financière, partenariats stratégiques), elle bénéficie de la solide formation des étudiants de l'ESSEC pour proposer des solutions adaptées au milieu associatif.

Le présent rapport vise à mettre en évidence les problématiques rencontrées par les organisations à but non lucratif qui agissent en faveur de l'éducation sur le continent africain afin de mieux comprendre les enjeux entourant leur(s) activité(s), notamment à la lumière de leurs champs d'action, organisation, financement et plan stratégique.

L'étude de Stratngo Consulting repose principalement sur une enquête quantitative menée auprès de dix-huit organisations à but non lucratif du secteur de l'éducation en Afrique, représentatives aussi bien en termes de taille et d'échelle que de nature d'activité. Les résultats obtenus ont été complétés par des entretiens menés auprès d'experts de l'éducation en Afrique ainsi que d'une partie des organisations à but non lucratif interrogées dans l'enquête pour mieux appréhender leurs motivations et étoffer les conclusions exposées.

Réalisé par :



**Najlae BENSOUA**  
Najlae.bensouda@essec.edu



**Léo-Paul HAUSER**  
Leopaul.hauser@essec.edu



**Christophe PANHALEUX**  
Christophe.panhaleux@essec.edu



**Aleks STRELNITCKII**  
Aleksi.strelnitckii@essec.edu



# Enjeux actuels de l'éducation et rôle des organisations à but non lucratif

Le Forum Mondial pour l'Education qui s'est tenu à Dakar du 26 au 28 avril 2000 constitue l'aboutissement du processus d'évaluation de la Décennie de « l'Education pour tous » (EPT).

Le sommet a été organisé par le forum consultatif international sur l'Education pour Tous fondé en 1991 et composé de représentants de l'UNESCO, l'UNICEF, le PNUD, le FNUAP, la Banque Mondiale, gouvernements, ONG, divers organismes et experts.

Il a permis d'adopter un Cadre d'Action pour amplifier le combat en faveur de l'éducation dans la continuité des principes établis lors de la conférence de Jomtien du 5 au 9 mars 1990.

## Le bilan de la Décennie de l'Education pour tous

Au milieu des années 1990, il est apparu que les objectifs fixés ne seraient pas atteints en 2000. Le processus d'évaluation repose sur les rapports réalisés par les gouvernements nationaux conformément aux indicateurs de l'EPT et compare la situation de 1990 et 1998. Le graphique ci-contre en présente les principaux[1].

|   | 1990  | 1998  |
|---|-------|-------|
| Dépenses par élève en % du PNB par tête | 6-19% | 8-20% |
| Enfants non scolarisés (en millions)    | 106   | 117   |
| Enfants scolarisés (en millions)        | 599   | 681   |
| Taux d'adultes analphabètes             | 75%   | 80%   |

Il ressort également qu'au moins la moitié des pays en développement (PED) affirment avoir consacré moins de 1,7% du PNB à l'éducation de base en 1998. En outre, dans environ 60 pays, seuls 5% des élèves du primaire ont atteint ou dépassé le niveau minimum d'apprentissage requis.

Ce bilan contrasté n'est pas nié par le Cadre d'action de Dakar qui reconnaît qu'« à moins d'un progrès accéléré de l'éducation pour tous, les objectifs nationaux et internationaux fixés pour réduire la pauvreté ne seront pas atteints et les inégalités entre les pays et au sein des sociétés iront s'aggravant ».

## Les objectifs du Cadre d'Action de Dakar

Les « nouveaux » objectifs ressemblent fortement à ceux du Cadre d'Action de Jomtien. Le délai pour les atteindre est prorogé jusqu'en 2015. Quelques points saillants peuvent être évoqués ici.

L'éducation est reconnue comme un véritable droit sur la base du texte de Jomtien qui affirmait que « toute personne – enfant, adolescent ou adulte – doit pouvoir bénéficier d'une formation conçue pour répondre à ses besoins éducatifs fondamentaux ».

Le Cadre d'Action de Dakar insiste aussi sur la lutte contre les inégalités entre garçons et filles dans l'éducation, et demande l'intégration de l'éducation des adultes dans les systèmes éducatifs nationaux.

Six grands objectifs ont dès lors été fixés. Le tableau sur la page suivante en dresse la liste.

## Le bilan du Cadre d'Action de Dakar

Quinze ans plus tard, le rapport mondial de l'UNESCO de suivi sur l'Education pour tous fait certes état de progrès évidents, mais tirent des conclusions décevantes compte

## Cadre d'Action de Dakar 2000-2015

- 1 Améliorer l'éducation et la protection de la petite enfance, notamment celle issue de milieux défavorisés**
- 2 Garantir un enseignement primaire obligatoire, gratuit et complet à tous les enfants, avec une attention particulière accordée aux filles**
- 3 Offrir à tous les enfants et adultes un accès égal à des programmes adaptés à même de favoriser l'acquisition de connaissances et de compétences indispensables dans la vie quotidienne**
- 4 Augmenter de 50% le taux d'alphabétisation des adultes, notamment celui des femmes**
- 5 Mettre fin aux inégalités entre les garçons et les filles d'ici à 2005 et instaurer l'égalité des sexes en 2015**
- 6 Développer la qualité de l'éducation sous tous ses aspects, et plus particulièrement les savoirs fondamentaux tels que la lecture, l'écriture et le calcul**

tenu des engagements qui avaient été pris lors du Forum Mondial pour l'Education de 2000[2].

En matière d'éducation et de protection de la petite enfance (objectif n°1), la mortalité infantile a diminué de moitié et la scolarisation des enfants dans l'enseignement pré-primaire a augmenté de deux tiers. Cependant, en 2013, environ un quart des enfants de moins de 5 ans souffrent encore de malnutrition et 6,3 millions sont sujets à des maladies qu'il était pourtant possible de prévenir.

Malgré une hausse du taux de scolarisation de 84% en 1999 à 93% en 2015, l'enseignement primaire universel (objectif n°2) n'est pas garanti puisque 58 millions des enfants ne sont toujours pas scolarisés en 2012, et qu'un enfant sur six n'achève pas son enseignement primaire.

Bien que des inégalités significatives subsistent entre les groupes sociaux, la proportion d'élèves accédant au premier cycle de l'enseignement secondaire (objectif n°3), par ailleurs rendu gratuit dans la majorité des PMA et PED, s'est accrue passant de 71% en 1999 à 85% en 2012.

L'engagement visant à augmenter de 50% l'alphabétisation des adultes (objectif n°4) n'est pas atteint puisque le taux d'analphabétisme n'a que légèrement reculé (14% en 2015 contre 18% en 2000), même si les écarts entre hommes et femmes se sont réduits.

A ce propos, la parité (objectif n°5) a nettement progressé dans l'enseignement primaire puisqu'elle s'est imposée ou devrait l'être dans plus des deux tiers des pays qui

communiquent leurs données à l'UNESCO. En revanche, elle n'a pas été atteinte pour l'enseignement secondaire dans plus de la moitié des pays.

Enfin, la qualité de l'éducation (objectif n°6) ne s'est pas vraiment améliorée puisque, dans environ un tiers des pays, plus d'un quart des enseignants n'ont pas reçu la formation nécessaire et la pénurie d'enseignants demeure significative, même si le nombre d'élèves par enseignant a diminué dans plus de 80% des pays.

L'incapacité du monde à réaliser l'Education pour tous implique pour la communauté internationale de tirer les leçons de ses échecs. Selon le rapport mondial de l'UNESCO, les objectifs fixés doivent ainsi être plus précis, mesurables, réalistes et pertinents. En outre, il est crucial pour les acteurs de l'éducation de trouver de nouveaux moyens de mobiliser des ressources financières, d'accroître l'engagement des Etats et donc de renforcer les politiques publiques nationales. Les connaissances, preuves et expertises en la matière devraient encore se diversifier et s'améliorer pour faciliter la prise de décisions.

### **Le positionnement des organisations à but non lucratif**

Dans ce contexte, les organisations à but non lucratif, et notamment les organisations non gouvernementales (ONG), sont devenues des partenaires incontournables des Etats, des bailleurs de fonds et des populations dans le combat pour l'éducation au sein des pays en développement (PED) et des pays les moins avancés (PMA).

L'activité des organisations à but non lucratif passe par une action directe sur le terrain, mais également par une action indirecte à travers ce que Joseph ZIMET appelle « *plaidoyer international* » dans *Les ONG : De nouveaux acteurs pour changer le monde* (2006), autrement dit « *l'ensemble des actions (campagnes, pétitions, organisations de contre-sommets, etc.) conduites par des organisations issues de la société civile s'efforçant, à travers des activités de lobbying, d'influencer les décideurs politiques pour leur faire adopter des positions ou des textes favorables aux intérêts des pays en développement ou de leurs populations* ».

Dans *Les ONG et l'éducation dans les pays en développement* (2011), Sandra BARLET et Jean-Pierre JAROUSSE rappellent toutefois que leur rôle a fortement évolué au cours des dernières décennies, notamment depuis la tenue du Forum Mondial pour l'Education de

Dakar en 2000. Les engagements pris par la communauté internationale lors de ce sommet ont en effet replacé les Etats au cœur de la politique en faveur de l'éducation, rompant de fait avec la « *stratégie d'extériorisation des activités financées par l'aide internationale* » qui faisait des organisations à but non lucratif les partenaires privilégiés des bailleurs de fonds. Dans cet environnement, les organisations à but non lucratifs prenaient en charge des secteurs délaissés par les Etats tels que la déscolarisation, l'analphabétisation, la prise en charge des adultes et les enseignements non formels.

Aujourd'hui, le rôle des organisations à but non lucratif ne se limite plus à celui de relai des politiques d'aides décidées par les Etats, excepté dans les pays en crise où le soutien aux populations est la priorité, mais s'étend désormais à celui d'interlocuteur dans la représentation des populations et des Etats,



notamment à l'occasion de rencontres internationales. L'émergence d'un débat mondial sur les défis liés à l'éducation et le mouvement d'entente des bailleurs sur les plans local, régional et international ont abouti à la création de coordinations regroupant des organisations à but non lucratif désireuses de porter leur vision au sein des Etats et des organisations internationales.

Si les organisations à but non lucratif se sont progressivement imposées parmi les acteurs de la coopération en matière éducative, leur action ne vise pas pour autant à supplanter celle des Etats, même si Thomas POIRIER souligne dans *Limites de l'apport de la société civile : l'éducation dans les Etats fragiles* (2011) que le renforcement de leurs capacités peut conduire les Etats à ne pas assumer leur niveau de responsabilité en matière d'éducation.

Au contraire, l'action des organisations à but

non lucratif va de pair avec celle des Etats puisqu'elle vise à contribuer au développement de politiques publiques et de systèmes éducatifs en agissant directement sur le terrain, identifiant de nouvelles sources de financement et définissant des programmes éducatifs adaptés aux différents besoins de chaque population. Leur intervention peut alors prendre la forme d'un partenariat avec l'Etat et les bailleurs ou d'un « *marché d'opérateurs* » au sein duquel les organisations à but non lucratif se font concurrence. Toutefois, plus que dans la définition du champ d'actions, le principal enjeu pour les organisations à but non lucratif réside probablement dans la pérennisation de ces actions.





« Vous devez créer un climat de confiance. Le seul moyen d'y arriver et d'être là sur le long terme, d'être sérieux dans vos actions et d'être clairs et fermes sur vos décisions. Montrez votre motivation. »

## Entretien avec Luc Barbier, le Directeur et Cofondateur de l'association Education et Santé sans frontières (ESAFRO)

C'est sur le campus de l'ESSEC à la Défense, un jour pluvieux d'avril, que Stratngo a eu l'honneur de rencontrer Luc Barbier, le président d'ESAFRO, pour parler de son implication dans l'éducation au Niger et les défis auxquels il fait face. Il créa en 2006, avec sa femme et un ami, une association qui avait pour but d'améliorer le niveau de vie nigérien à travers de meilleures conditions d'éducation et de santé. Initialement fondée pour être le bras armé humanitaire d'une entreprise privée, l'association finit par prendre son indépendance en 2014.

ESAFRO a commencé ses activités par la construction d'un internat dans la province de Zinder, au sud Niger, afin de prendre en charge de jeunes enfants de l'école primaire jusqu'à la fin du lycée. Ce combat vient d'un constat simple : « Il y a des écoles primaires dans des villages, nous précise Luc Barbier, mais pour les études secondaires, les enfants rejoignent de la famille dans les villes. Après quelques jours, ils sont simplement utilisés comme domestiques. Alors ils repartent, souvent à pieds, dans leur village natal, et c'en est fini de leurs études ». En offrant, via l'internat, une éducation ainsi qu'un foyer, le fondateur espère adresser ce problème et encourager les jeunes à poursuivre leur éducation scolaire : « Nous recrutons douze élèves par an ; six filles, six garçons ». Les classes se déroulent français. En effet, alors que les enfants sont élevés dans leur langue locale (il y en a une douzaine au Niger), c'est bien la langue de Voltaire qui fait office de langue officiel. Ce paradoxe oblige des enfants, aux connaissances incomplètes, à apprendre par cœur les leçons à l'école afin de valider les cours, sans pour autant en comprendre le fond. « C'est pour cela que l'on veut qu'ils parlent français, même dans les

dortoirs », précise Monsieur Barbier.

Mais l'activité d'ESAFRO ne s'arrête pas à la simple formation académique, l'association dirige également son action vers le développement personnel des enfants. « Traditionnellement, les enfants n'ont pas le droit de parler aux adultes, note le fondateur, donc ils ne sont pas habitués à poser des questions. On a donc dû développer des techniques pour développer cette habitude, leur envie de comprendre [...] et leur envie de dire ce qu'ils pensent ». De plus, ESAFRO propose toute une gamme d'activités comme la musique, le dessin ou le théâtre : « pour leur faire prendre conscience d'eux-mêmes ».

Mais ce n'est pas tout, l'association essaie également d'améliorer les conditions d'hygiène de ses jeunes hôtes : « Quelques règles simples préviennent la plupart des maladies », estime Luc Barbier. ESAFRO a donc créé une infirmerie, que le fondateur insiste pour appeler le COM (Centre d'Orientation Médicale) : « On ne veut pas que l'infirmière soit juste considérée comme quelqu'un qui répare, mais comme quelqu'un qui sensibilise et qui informe les enfants et le staff ».

Depuis 2014, l'association propose également des bourses pour les étudiants de quartiers défavorisés de Niamey, la capitale du pays, en partenariat avec une école qui se préoccupe de l'épanouissement des individualités et de la bonne compréhension des leçons. Sur proposition de celle-ci, ESAFRO identifie les élèves à haut potentiel et leur fait passer des tests. « On fait alors une enquête sociale, on va dans ces quartiers pour rendre visite à la famille de ces enfants », nous raconte le



fondateur. (Il ne peut retenir un sourire à l'idée que l'ambassade française ne soit pas particulièrement heureuse de les voir s'aventurer dans de tels endroits). Ces familles doivent signer un contrat à travers duquel elles acceptent de s'investir dans l'éducation de leur enfant et de les laisser la mener jusqu'à son terme. Si toutes les conditions sont réunies, l'association paie alors toute la formation, pouvant même accompagner l'élève dans ses études supérieures : « Mon filleul fait des études d'ingénierie entièrement prises en charge par l'association ».

Luc Barbier insiste sur le fait que cela doit être une action de long terme, et ceci pour trois raisons : « C'est un engagement moral, parce que nous savons que nous les déracinons, surtout les filles ». En effet, passées 16 ans, les filles sont trop âgées pour être mariées ou trouver un emploi dans leur milieu villageois. Les abandonner au milieu de leur formation revient à les condamner à devenir une deuxième femme ; « un avenir pas si brillant ». Si ESAFRO les accepte au sein de son internat, cela doit donc être pour les emmener jusqu'au bout. « Nous les accompagnons jusqu'à qu'elles aient un boulot, c'est un engagement de long terme.

La deuxième raison a à voir avec la nature même de leur action. En effet, Luc Barbier critique les actions humanitaires dédiées à la réalisation de projets tape-à-l'œil : « J'ai vu beaucoup de puits et de ponts : beaucoup d'associations veulent des projets qui se montrent ». Il estime que ces actions sont court-termistes : « Si vous installez quelque chose de mécanique, et même si vous formez quelqu'un pour le maintenir, cela s'arrêtera un jour ou l'autre ». Il prévient également des effets secondaires des missions à fort budget, qui paient des locaux un salaire deux à trois fois supérieur à la moyenne, déséquilibrant ainsi le marché du travail et menant donc à des

tensions et de la corruption.

Enfin, l'action de long terme permet de créer des liens avec les locaux et ainsi construire la confiance nécessaire à la bonne conduite des opérations. « Toutes les filles seraient parties, note Luc Barbier en évoquant un problème qui est apparu il y a quelques années, si les familles ne nous avaient pas fait confiance ». Cela permet également d'agir avec de plus grandes marges de manœuvre : « Nous interdisons le voile dans les dortoirs, car c'est normalement autorisé de l'enlever au sein du foyer, et nous voulons que les filles s'y sentent chez elles. Nous n'avons aucun problème avec les locaux à propos de ça ».

ESAFRO parvient à financer 100% de ses projets chaque année : « Nous levons des fonds de plusieurs organismes privés, et nous avons la chance d'avoir un généreux grand donateur ». Leur ancienne dépendance à une entreprise privée leur a également permis de lever des fonds pour la construction de l'internat à travers les clients, les investisseurs et les employés. Parmi les donateurs, on retrouve également la Fondation Air France et l'AFD « Mais peu, l'Agence préfère les gros projets ». Il précise d'ailleurs qu'il ne veut pas de dons publics, afin de préserver son indépendance.

L'entretien se finit sur quelques ultimes conseils : « Vous devez être très humbles à propos des cultures locales, et de faire attention à ne pas importer notre mode de pensée occidental ». Le fondateur d'ESAFRO insiste également sur l'importance de la logistique, nous rappelons encore les machines abandonnées par d'autres missions humanitaires. Son dernier conseil est peut-être le plus important : « Vous devez créer un climat de confiance. Le seul moyen d'y arriver et d'être là sur le long terme, d'être sérieux dans vos actions et d'être clairs et fermes sur vos décisions. Montrez votre motivation ».

# ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RESULTATS DE L'ENQUÊTE

## Champs d'action sur le terrain

### De la question sur la qualification des besoins à la conception de programmes

Dans un contexte de forte croissance démographique, où près de la moitié de la population a moins de 15 ans, l'Afrique souffre d'une incapacité à assurer le droit humain fondamental de l'éducation à une partie importante de ses habitants.

Selon les nouvelles statistiques de l'ISU (Institut de statistique de l'UNESCO) sur l'éducation en Afrique subsaharienne, un enfant, un adolescent et un jeune sur trois n'est pas scolarisé. De plus, l'explosion démographique particulière que connaît cette région ne vient qu'aggraver sa situation jugée très alarmante [3]. Les populations locales ont des besoins considérables et hétérogènes que les gouvernements ne sont pas en mesure de satisfaire d'une manière durable. Face à ce phénomène, les associations des pays du Nord ont tendance à se substituer au financement public notamment en mettant à disposition les moyens facilitant l'accès à l'éducation. En intervenant de la sorte, elles pallient les failles des systèmes éducatifs nationaux, principalement là où les difficultés d'accès aux biens essentiels (santé, nourriture, eau, éducation, logement) sont une réalité quotidienne.

Leur action passe par un fin processus de sélection des populations bénéficiaires.

#### Principaux critères de choix du lieu et de la cible des interventions:

- Indicateurs économiques;
- Sollicitation des partenaires locaux;
- Capacité et infrastructures locales limitées;
- Besoins exprimés par les populations;

Ces critères de sélection permettent d'évaluer les besoins des populations de manière quantitative et de mettre en place l'organisation et les moyens pour y répondre. Toutefois, une étude de contexte approfondie est nécessaire afin de tenir compte des initiatives prises par d'autres organisations ou par les collectivités locales dans la zone d'intervention. A la suite de cette analyse, la forme et le fond des programmes éducatifs proposés pourraient être adaptés à la cible et à sa trajectoire de développement.

Néanmoins, ce raisonnement n'est pas forcément applicable à toutes les organisations à but non lucratif qui interviennent dans les pays du Sud [4].

« Au-delà des problèmes structurels et politiques, Il est clair que lorsque vous avez un Etat faible, les besoins sont infinis. »



## Education et perspectives de développement participatif

**C**œuvrer pour l'éducation en Afrique est un engagement moral auprès des populations qui en font un instrument de développement humain, social et économique. En principe, l'éducation dépend d'une politique publique et de fondamentaux pédagogiques nationaux. Les organisations à but non lucratif ne peuvent agir de manière indépendante au sein de la société sans en tenir compte [5].

Afin d'apporter des solutions durables qui misent sur la responsabilisation des Etats et sur l'amélioration de la qualité des conditions de scolarisation des populations, ces dernières devraient capitaliser sur la complémentarité des acteurs locaux et internationaux, publics et privés. En plus de s'aligner sur les orientations internationales de développement durable, telles que celles données par l'UNESCO, les agendas des associations devraient davantage s'adapter aux objectifs des gouvernements locaux.

Dans une approche participative du développement, les communautés ciblées seraient consultées dans le choix des connaissances qu'elles souhaiteraient acquérir afin d'évoluer en toute autonomie dans leur environnement. En revanche, la fonction « à sens unique » de l'action associative telle qu'elle est pensée actuellement introduit une dépendance entre l'organisation et les bénéficiaires.

Sur le plan éducatif, cette dépendance n'est pas limitée au milieu associatif. Pour Joseph Ki-Zerbo, historien, professeur et homme politique burkinabé, l'école en Afrique est restée « dans le moule des pays occidentaux ». Pour que l'école redevienne une « école du développement », il faut qu'elle s'intègre culturellement, qu'elle « puise sa force dans l'Afrique elle-même » [6].

Ce cercle vicieux ne peut être rompu qu'avec une prise de conscience universelle de la nécessité d'équilibrer les rapports de force et les logiques d'influence Nord-Sud, principalement en matière d'aide à l'éducation. Ainsi, en évitant d'importer des programmes éducatifs « prêts à l'emploi », les populations augmenteraient leur capacité à prendre en main leur propre développement.

« Vous devez être très humbles à propos des cultures locales, et faire attention à ne pas importer notre mode de pensée occidental. »

« Les organisations doivent accepter de ne pas se substituer aux Etats et amener les responsables étatiques à prendre en main leur politique sociale et leur développement. »

# Mesure de l'impact réel de l'éducation au-delà des murs de l'école

L'un des principaux enjeux des organisations à but non lucratif vis-à-vis de la communauté internationale est non seulement de développer des programmes d'aide durables, mais également de mesurer leur impact réel sur les bénéficiaires [7].

Il est évident que l'éducation dépasse les parois de l'établissement scolaire et s'invite dans les foyers, influe sur les codes sociaux et impacte la vie économique et politique des populations. De ce fait, les efforts des associations doivent être mesurés à l'échelle de leur impact.

Certes, les indicateurs proposés par l'UNESCO pour assurer le suivi des objectifs de développement durable peuvent donner le cap aux associations pour évaluer l'ampleur de leurs actions : le nombre d'étudiants qui réussissent aux examens scolaires, le nombre d'enseignants formés, l'enveloppe budgétaire attribuée à un programme donné, etc. Ce sont des éléments quantitatifs indispensables à la mesure des résultats [8].

## Exemples d'indicateurs de mesure d'impact :

### Assiduité - Abandon Scolaire

Implication des parents dans les activités de l'école

### % de scolarisation ou de préscolarisation

% de réussite aux examens nationaux et % de passage en classe supérieure

### Résultats aux examens

% relatif de jeunes filles scolarisées

### % de satisfaction des enseignants

Nouvelles pratiques

### Implication des parents dans les activités de l'école

Enquêtes d'insertion

### Nombre de participants et % de satisfaction des participants

Inclusion des enfants cibles dans le système éducatif

Cependant, la réussite des programmes d'éducation pourrait également être jugée par :

- L'évolution des conditions de scolarisation des bénéficiaires;
- L'applicabilité des enseignements à l'environnement des élèves;
- Le taux de confiance établie ou rétablie entre le système scolaire et les parents d'élèves;
- Quand il s'agira d'éducation non-formelle, l'impact d'une activité de formation sur le développement et les mentalités des participants.

Bien qu'ils soient plus difficiles à mesurer et à généraliser, ces indicateurs prennent tout leur sens dans l'action associative et permettraient de rapprocher les bénéficiaires, les bailleurs de fonds, les gouvernements et la communauté internationale de la réalité du terrain [9].

1 participant sur 2

allie programmes éducatifs et activités économiques, de sensibilisation, de santé en dehors des salles de cours, participant ainsi au développement sur le long terme.



Le problème de beaucoup d'ONG et de bailleurs de fonds, c'est d'arriver avec un budget, un délai et vouloir faire des choses qui se voient. Ils veulent mettre de l'argent dans des investissements, mais pas dans le fonctionnement et le versement des salaires. Finalement, sans entretien sérieux dans la durée, les choses s'arrêtent.



# Organisation et compétences

## Du bénévolat à la professionnalisation : un environnement en forte mutation

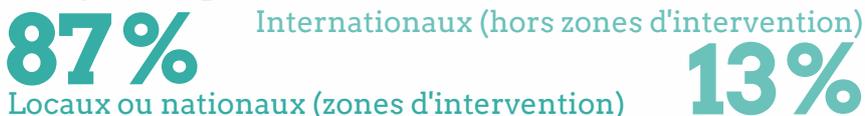
Selon Dan Ferrand-Bechmann dans son ouvrage "Le métier de bénévole", le travail dans le milieu associatif connaît une mutation du bénévolat vers la professionnalisation depuis plus de dix ans : "Les enjeux, les pratiques, les secteurs, l'organisation, le profil et les motivations des acteurs, tout a changé."

Face aux attentes des bailleurs de fonds, des Etats et de la communauté internationale, les associations interrogées dans le cadre de cette étude estiment que la professionnalisation (y compris dans la gestion, la communication, le pilotage de la performance, etc.) est devenue nécessaire à leur survie.

Devant de telles exigences, ces organisations nécessitent des professionnels aux compétences alliant technicité, expérience sur le terrain et volonté d'opérer dans des zones sensibles.

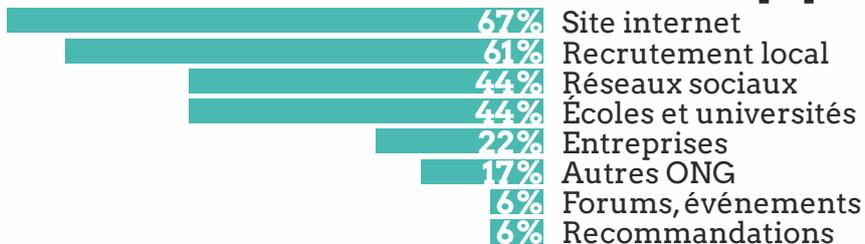
Par ailleurs, les profils intéressés par l'expérience associative se font rares, que ce soit à l'échelle locale, des pays d'intervention ou internationale.

### L'origine des profils recrutés :



Par conséquent, la concurrence entre les organisations en quête d'employés qualifiés ne cesse d'augmenter. Les petites structures se trouvent désavantagées devant les ONG internationales en raison des budgets limités de communication et de recrutement ou d'une faible rémunération. Elles rencontrent des difficultés dans la recherche mais également dans la rétention et la fidélisation des profils, particulièrement s'agissant des employés sur le terrain (formateurs, enseignants, accompagnateurs, etc.). Celles-ci diversifient donc les moyens et les plateformes de recrutement afin d'attirer leurs futurs salariés et bénévoles :

### Plateformes de recherche de nouveaux bénévoles et employés :



Malgré une forte orientation vers le numérique et les réseaux sociaux, le recours aux nouvelles plateformes de recrutement reste limité. Les sites internet tels que "Welp" [10] qui mettent en relation les structures associatives et les candidats correspondants à leurs besoins sont peu connus.

En plus de servir d'avantage compétitif vis-à-vis des grandes organisations, ces outils permettraient de faciliter l'accès aux professionnels qualifiés et vice versa.

1 participant sur 6

considère que la compétition entre les ONG en matière de recrutement est déterminante.



Nous recherchons des profils à la fois très techniques et expérimentés en management d'équipe en proposant des salaires en deçà des standards des ONG internationales et dans des pays peu attrayants.



Il peut être difficile de dénicher le bon profil (complet - gestion, opérationnel, finances et management) et de réussir à le fidéliser.



# Finances & partenariats

## De la difficulté de l'exercice financier à l'incertitude des prévisions budgétaires

Au-delà de sa mission de développement, une association doit se plier à l'exercice de la collecte de fonds. Dans cette optique, beaucoup d'entre elles s'engagent dans une myriade de stratégies afin d'obtenir les moyens nécessaires à la réalisation de leurs projets. Il s'agit d'abord d'en trouver les sources.

### Provenance des fonds collectés



|     |                         |
|-----|-------------------------|
| 35% | Particuliers            |
| 23% | Entreprises             |
| 22% | Gouvernement            |
| 8%  | Autofinancement         |
| 5%  | Institutions/fondations |
| 2%  | Autres ONG              |
| 5%  | Autres                  |

### Forme des financements :



Afin d'attirer des investissements, les associations disposent depuis plusieurs années de l'outil le plus efficace qui leur a été mis à disposition, à savoir le web. Des coûts d'entretiens moindres et un rapport visibilité/prix défiant toute concurrence, le digital s'impose comme étant la solution de choix pour toute organisation souhaitant réaliser des investissements. Cependant, notre étude révèle que seulement 15% des fonds proviennent du digital, et qu'à peine plus de la moitié des organisations utilise leur site web pour en lever. Moins étonnant, mais tout aussi dommageable, seulement 17% des participants déclarent utiliser les réseaux sociaux à ces fins. Stratngo Consulting considère que deux facteurs sont à l'origine de cette absence : premièrement, le digital peut apparaître comme complexe par rapport aux avantages espérés (en particulier pour les structures de petite taille) et, deuxièmement, un apparent manque de moyens pour le développement d'une stratégie web.

**15%**  
des fonds  
proviennent du digital

**9** participants  
sur  
**10**

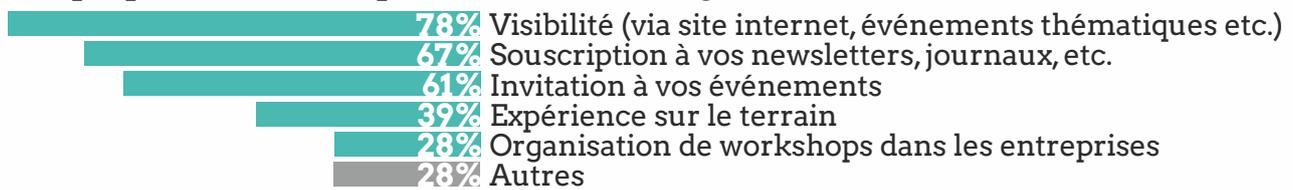
précisent qu'ils signent des partenariats, dont un tiers ont vocation à s'étendre dans le temps.



La faible utilisation du digital dans le marketing est à la fois regrettable et inquiétant. Regrettable d'abord car, tel qu'évoqué plus haut, c'est le moyen le plus économique de gagner en visibilité et de récolter des fonds. Inquiétant ensuite parce que les générations se renouvellent, les donateurs sont de plus en plus jeunes, et donc de plus en plus connectés. Lorsqu'ils cherchent à donner, ils se renseignent sur internet et choisissent donc les associations avec la meilleure visibilité. Au fur et à mesure que ces individus connectés auront une place plus grande dans la société, seules les associations qui auront pris le virage du digital s'en sortiront, tandis que les autres verront leurs sources de financement se tarir.

Les dons d'acteurs externes ne sont pas les seuls moyens pour les associations de mener à bien leurs actions. En effet, 9 participants sur 10 précisent qu'elles signent des partenariats, dont un tiers ont vocation à s'étendre dans le temps. En contrepartie, les trois quarts d'entre eux offrent de la visibilité à leurs partenaires, 62% les invitent à des événements et 67% les ajoutent à leur liste de diffusion de newsletters. 1 association sur 5 offre également des workshops chez ses partenaires et plus d'un tiers propose de les rejoindre sur le terrain.

### Que proposez-vous à vos partenaires en échange de leur soutien ?



Bien que toutes les actions possibles soient entreprises, l'incertitude des fonds reste un défi majeur pour des organisations qui jouent parfois leur survie sur un an de donations. Les maîtres mots sont alors diversification des ressources et recherche constante de nouveaux donateurs. Cependant, d'autres avouent manquer d'anticipation par absence de ressources ou simplement se cantonnent à espérer. En cas de coup dur, certaines diffèrent leurs projets voire les annulent. A contrario, des associations plus développées peuvent se targuer d'avoir une large partie de leur financement issue de leurs propres activités, ou de fonds propres accumulés lors de périodes plus fastes.

La difficulté de l'exercice cause, de manière régulière, l'impossibilité pour 8 participants sur 10 d'atteindre leurs prédictions budgétaires. Plus inquiétant encore, 4 d'entre elles n'ont pas réussi à atteindre 75% de leurs objectifs. Cependant, il semblerait que la nature précaire du financement humanitaire n'empêche pas l'argent d'être indésirable aux yeux des associations dans certains cas. En effet, plus de 20% des participants notent avoir déjà refusé des fonds, dont 1 sur 2 pour des raisons de réputation.

Quelles solutions ces acteurs adoptent-ils afin de sécuriser leurs ressources ? Plus de la moitié d'entre elles indiquent vouloir développer leur part d'autofinancement de manière significative, dont la moitié dans un laps de temps inférieur à 3 ans. Vente d'expertise et de partenariats, location de locaux et renforcement de certaines activités génératrices de revenus sont autant de moyens évoqués par les participants pour garantir les financements de leurs actions de développement.



# Vision et plan stratégique

## La nécessité d'un renforcement de la vision stratégique à long terme

Sur le plan stratégique, il ressort de l'enquête qu'environ 3 organisations à but non lucratif sur 10 n'établissent pas de plan stratégique et que la moitié d'entre elles attendent plus d'un an pour le revoir. Parallèlement, les associations interrogées évoquent une multitude de défis stratégiques qui les touchent souvent à court terme (sécurité des intervenants, diversification des recettes, recrutement, communication numérique, etc.).

Ces enjeux nécessitent pourtant un suivi et un réalignement régulier des orientations stratégiques, sachant qu'1/3 des participants à l'enquête qui établissent un plan stratégique affirment devoir changer radicalement de cap stratégique au plus tard tous les cinq ans. Ces changements s'expliquent principalement par la politique interne et externe, la conjoncture économique, les financements, la disponibilité des ressources humaines, la situation locale, et peuvent conduire à l'abandon de certains projets.

Dans ce contexte, et alors que les organisations à but non lucratif se professionnalisent, l'élaboration d'un plan stratégique sur le modèle du business plan en entreprise peut s'avérer fort utile puisqu'il les dote d'un véritable outil de pilotage et de gestion qui leur permet d'analyser leur projet, d'anticiper les principaux obstacles et d'identifier avec précision les solutions pour les surmonter. Face à l'environnement incertain dans lequel agissent les associations, il présente aussi l'avantage de ne pas être un document figé et de faciliter l'analyse des écarts entre ce qui a été réalisé et ce qui a été prévu.

Alors même qu'il n'existe pas de modèle stratégique type (intégration à une politique nationale, développement par diffusion géographique progressive, adaptation par transformation de la structure etc.) et que les enjeux sont toujours plus variés, les organisations à but non lucratif déclarent aux 2/3 ne pas bénéficier d'un accompagnement dans l'élaboration de leur stratégie. Cette donnée pose la question de l'utilité d'un conseil externe auprès de ces organisations, notamment compte tenu des enjeux évoqués précédemment, et plus particulièrement de la nécessité de pérenniser les actions et de poser les fondements d'un cap stratégique à long terme.

**3** participants  
sur  
**10**

déclarent que la stratégie de leurs organisations change radicalement de cap au moins 1 fois tous les 5 ans

# Perspectives de développement de l'action associative pour l'éducation en Afrique :



# Remerciements

## Mentorat et contenu visuel

Médair

## Participants aux entretiens qualitatifs

Médair

ESAFRO

Thinking Africa

Fédération Léo Lagrange

Marc Dupuy, Formation de personnes malvoyantes au Sénégal

## Accompagnement

ESSEC Business School

Agence Française de Développement

Chaire Philanthropie ESSEC

Chaire Entrepreneuriat Social ESSEC

## Participants à l'enquête quantitative

FIDESCO

Eau de Coco

Education et Santé sans frontière

IECD

ACTED

AMADE Mondiale

Initiative développement

Morija

Fédération Léo Lagrange

Ecoles du monde - Madagascar

REEJER

Planète Enfants & Développement

Fondation Marocaine de l'Étudiant

Africa Educational Trust

Aide et Action

Fanatenane

ADESAF

ActionAid Ireland



# Stratngo Consulting : Qui sommes-nous ?

Association créée en 2015 par des étudiants de l'ESSEC Business School, Stratngo Consulting propose des services de conseil en stratégie pro-bono à des organisations à but non lucratif. Grâce à une équipe de près de 30 étudiants et d'un réseau de professionnel en perpétuelle évolution, Stratngo allie aujourd'hui : Conseil en Stratégie, Engagement Social et Entrepreneuriat.

Nous proposons une offre de service à la fois complète et transverse pour répondre au mieux aux enjeux actuels de nos clients, et ce, quel que soit leur domaine d'activité :

| <b>Stratégie</b>                               | <b>Marketing</b>     | <b>Financement</b>        |
|--|----------------------|---------------------------|
| Diversification et développement international | Etude de marché      | Collecte de fonds         |
| Transformation numérique                       | Analyse d'écosystème | Optimisation financière   |
| Stratégie opérationnelle                       | Positionnement       | Partenariats stratégiques |



[facebook.com/Stratngo](https://facebook.com/Stratngo)  
[linkedin.com/company/stratngo-consulting](https://linkedin.com/company/stratngo-consulting)

## ANNEXES

# 1. Entretiens complets

## MEDAIR

« Medair est une organisation humanitaire animée par la foi chrétienne. Son but est de soulager la souffrance humaine dans certains des endroits les plus reculés et dévastés du monde. Depuis 1989, nous aidons les familles en situation de crise – sans tenir compte de leur origine, de leur croyance ou de leur nationalité – à survivre et à se relever dans la dignité à travers le monde. »

Stratngo Consulting a accompagné l'association à développer une stratégie de partenariat avec les entreprises privées implantées en France pendant l'année 2017-2018. C'est à travers cette mission que les responsables de Partenariats & Relations Fondations de Medair Annick Gouba-Guibal et Rébecca Milan ont découvert l'activité de recherche et étude de Stratngo Consulting. Dans le cadre de leurs parcours professionnels respectifs, elles ont interagi avec plusieurs organismes de développement Africains, opérant notamment dans l'éducation. Elles ont donc gracieusement accepté de partager leur point de vue sur le cadre d'intervention de ces derniers.

### En quoi les think-tank sont-ils des acteurs de l'éducation en Afrique ?

En Afrique, l'éducation, dans sa partie « éducation citoyenne » (conscientisation, prise de conscience des enjeux) est réalisée par différents acteurs, dont certains think-tanks qui cherchent à proposer un contenu de qualité, relayé au travers d'articles, de vidéos, d'émission télé, radio et internet, en langues nationales et locales. Selon les think-tanks, ils peuvent être spécialisés sur une thématique spécifique, telle que « la paix » pour Thinking Africa, ou une discipline : « l'économie au service du développement » pour Free Afrik ou encore une approche pluridisciplinaire pour « la transformation des systèmes politiques, économiques et sociaux et à une redéfinition des valeurs collectives dans les pays d'Afrique de l'Ouest », comme le formule le WATHI. Ces contenus, produits par un réseau de chercheurs de l'Afrique et de la diaspora, visent à équiper les populations sur la compréhension de ces différents enjeux et leur permettre de remplir leur rôle de citoyens et ainsi participer à un débat contradictoire.

### Quelle incidence la problématique du financement a-t-elle sur ces organisations ?

La question du financement et celle de l'indépendance de ces organisations sont fondamentales pour analyser la capacité de ces structures à jouer leur rôle dans le temps. En reprenant les exemples cités plus tôt, qu'il s'agisse de Thinking Africa, du WATHI ou de Free Afrik, ces initiatives sont portées à bout de bras par des personnes qui se démènent pour trouver les moyens de financer la recherche, former les chercheurs, diffuser ces réflexions de fond, ancrées dans des méthodologies de recherche de qualité. Ces organisations sont souvent des « voix » critiques, voire contestataires, qui jouent souvent un rôle de contre-pouvoir, qui ne peut de facto être soutenu par le pouvoir national en place. Les limites, les contraintes et parfois le manque de volonté, que l'on peut observer chez de nombreux bailleurs régionaux et internationaux, qui semblent tiraillés d'une part entre leur souhait de soutenir ces espaces de production de

connaissances des sociétés civiles des « Pays du Sud » et d'autre part le degré d'acceptabilité par ces bailleurs et les gouvernements concernés des résultats parfois iconoclastes, voire contestataires de ces recherches, créent des interactions complexes. Cela donne lieu à des déperditions de ressources, des incompréhensions et des lenteurs dans la production de connaissances. Sans indépendance financière et ressources endogènes, ces organisations ne peuvent pas perdurer, ni remplir leur mission. Ces organisations survivent grâce à une certaine forme d'auto financement, l'appui de mécènes locaux et le financement par des bailleurs de programmes de recherche et de conférence. Mais le manque de stabilité et de visibilité financière explique la grande vulnérabilité de ces structures.

### Vous avez une expression qui serait intéressante à creuser, vous appelez certains porteurs de projets de think-tank des « militants intellectuels ». Qu'entendez-vous par cela ?

Le degré d'engagement nécessaire pour créer, animer et faire vivre ces espaces de production et de diffusion intellectuelle, semble parfois démesuré lorsqu'on l'observe de l'extérieur. Les initiatives que nous avons citées ont été initiées et ont perduré pendant un temps certains sur fonds propres, par des chercheurs et des communicants qui avaient 'leur travail de tous les jours' et qui prélevaient sur leurs revenus ce qui permettait de financer des chercheurs, des missions, des bureaux, des rencontres, dans le cadre des activités des think-tanks. Cela sur des années. C'est une vie de contrainte et de sacrifices, avec une charge de travail considérable ! Je suis admirative de ces acteurs qui ont payé et paient parfois encore un prix élevé (qui n'est pas seulement financier) en se mobilisant ainsi pour penser l'Afrique et son développement, sortir la parole intellectuelle de sa 'tour d'ivoire' et la mettre au service de citoyens et ainsi les outiller pour entrer dans une démarche critique saine de leurs politiques nationales et de co-construction de leurs pays.

Annick Gouba-Guibal, Rébecca Milan,  
Partenariats & Relations Fondations

# Think tank Thinking Africa

Thinking Africa est un think tank basé en Afrique de l'Ouest et essayant de garder la vision complexe de l'ensemble du continent. Ses activités visent à réaliser des études sur les principaux défis en Afrique ; interviewer des intellectuels travaillant dans ce domaine pour leur donner l'occasion de partager leur expertise avec les décideurs ; organiser des événements et des conférences en Afrique et en Europe.

L'un des problèmes les plus importants abordés par Thinking Africa est la question de la pacification et de la résolution des conflits.

## 1. Quels sont les plus grands défis dans le secteur de l'éducation en Afrique ?

Tout d'abord, c'est le nombre d'enfants scolarisés, nous sommes loin des objectifs du millénaire. Deuxièmement, c'est la question de la qualité de l'éducation. Très souvent, nous sommes confrontés au problème de la faible qualification et de la motivation des enseignants qui consacrent plus d'efforts à l'enseignement dans les écoles privées au détriment des écoles publiques, car les conditions salariales sont plus favorables. Troisièmement, le problème de l'efficacité de l'État demeure un handicap. Très souvent, les ministères sont désorganisés ; en outre, le ministère de l'éducation est souvent perçu comme un moyen d'accéder au secteur public, ce qui attire de nombreuses personnes sans diplôme en éducation uniquement à obtenir le statut de fonctionnaire et essayer ensuite d'accéder à d'autres structures publiques. Par ailleurs, la non application de la loi sur la fonction publique qui prévoit les recrutements des fonctionnaires par voie de concours, le gel des salaires et des carrières ainsi que la gestion non rigoureuse des ressources humaines rendent peu attrayant le métier d'enseignant.

## 2. Quels sont les principaux besoins auxquels les ONG peuvent répondre dans le domaine de l'éducation ?

Il est clair que lorsque vous avez un état faible, les besoins sont infinis. Malgré que le problème soit principalement structurel et politique, il y a des besoins en équipement, en renforcement des capacités, en formation, en modernisation. Avec les écoles où il n'y a que 4 murs, il est difficile de

garder les enfants concentrés et heureux. A condition qu'ils soient utilisés, je pense qu'il est nécessaire d'investir dans les nouvelles technologies. Il existent des tableaux intelligents et des cours spéciaux pour hisser les enseignants aux standards internationaux. Les nouvelles technologies ont donc transformé la façon dont les connaissances peuvent être partagées dans des pays aux ressources rares. Au Kenya, par exemple, j'ai pu voir un système de valise de 100 tablettes et un tableau de bord centralisé à travers lequel les enfants pouvaient, selon le cours, avoir accès à des bases de données ou télécharger des contenus qui pourraient enrichir leur éducation tout au long de l'année académique.

Les nouvelles technologies peuvent nous aider à trouver de nouvelles façons d'intervenir, de nouvelles façons de participer à l'amélioration des qualifications du personnel enseignant. En Afrique, tout le personnel de soutien aux enseignants est négligé et parfois n'existent pas. Habituellement, il n'y a que des enseignants et un directeur, il n'y a pas d'infirmières, pas de conseillers en éducation ou d'autres personnes qui améliorent la vie à l'école. L'Etat ne peut pas les éduquer ou les payer, donc malheureusement, les besoins sont toujours beaucoup plus élevés que les ressources disponibles des Etats et des organisations à but non lucratif. Pour y remédier, cela passe par le travail sur l'appropriation des politiques, les questions de patriotisme et le leadership des pays qui se reposent souvent sur l'assistance internationale.

## 3. Y a-t-il de nouveaux rôles que les ONG dans l'éducation peuvent prendre ?

Les organisations doivent, dans un premier temps, accepter de ne pas se substituer aux Etats et amener les responsables étatiques à prendre en main leur politique sociale et leur développement.

Dans le passé, des tentatives pour promouvoir les métiers manuels, les métiers qui répondraient au marché du travail ont été tentées, mais n'ont pas aboutis par manque de rigueur politique. Il y a donc de plus en plus d'organisations qui travaillent dans le domaine de l'éducation

professionnelle. Il y a beaucoup de familles où les parents ont un faible revenu. Là, l'éducation est perçue comme une autoroute où la destination est l'université et où il n'y a pas de sortie. Bien qu'il y ait un bon nombre d'étudiants qui ne voient pas cela de cette façon et qui seraient plus



**S'il n'y a pas de paix, rien n'est possible.**



heureux d'avoir d'autres options, par exemple, pour terminer l'école, quitter le système éducatif pour un moment et revenir plus tard. Ainsi, les ONG doivent organiser des formations professionnelles spéciales pour rendre cette voie possible et attrayante. Cela peut être la boulangerie, la pêche ou d'autres activités génératrices de revenus. C'est nouveau et cela fonctionne assez bien, car il y a des formations de 18 mois ou de 12 mois où les jeunes obtiennent leur qualification à la fin et peuvent aller gagner leur vie après, créer une famille et entrer dans la vie adulte. Le problème est que les gouvernements africains ont mis tant d'emphasis sur l'éducation générale ces dernières années, que l'éducation professionnelle reste perçue comme l'éducation de la « deuxième chance ». Ces écoles ont donc une mauvaise image, comme si ceux qui essayaient de les entrer n'avaient pas réussi leur vie. Le problème est plus aigu dans les pays francophones, tandis qu'au Nigéria, en Afrique australe ou au Kenya, l'éducation professionnelle a une image moins négative, car garant d'un métier.

**4. Nous avons vu qu'il y a des organisations dans l'éducation qui interviennent dans des domaines complémentaires tels que la résolution des conflits. Quelles peuvent être leurs actions ?**

Il y a des régions où quitter la maison et aller à l'école, c'est compromettre sa vie. On ne sait pas ce que l'on peut faire d'autre que d'arrêter la violence car sans cela, la vie sera constamment en danger. Ensuite, quand il y a un gouvernement autoritaire dans le pays, les enseignants sont perçus comme des ennemis car ils sont les premiers à

comprendre les problèmes, à penser et à répandre cette compréhension. Ces personnes sont donc les premières à être traitées par la violence car elles sont perçues comme capables de causer des problèmes. Il y a donc du travail à faire dans les zones de guerre visant à protéger les enseignants mais aussi à protéger les écoles. Par ailleurs, des modules d'enseignements de la paix, la négociation et la médiation doivent être obligatoire à tous les niveaux.

**5. Parfois les enfants n'ont pas accès à l'éducation en raison de contraintes sociales ou culturelles. Que peut-on faire pour résoudre ce problème ?**

Dans les régions situées à l'extérieur des grandes villes, les filles, par exemple, devront rester à la maison pour apporter de l'eau, du bois de chauffage ou simplement pour se marier. Il y a aussi d'autres facteurs qui empêchent les parents d'éduquer leurs enfants. C'est pourquoi toutes les organisations qui tentent d'intervenir dans ce secteur doivent être intelligentes et sensées, elles doivent démontrer aux parents de ces enfants qui ne vont pas à l'école que le meilleur investissement est l'école. Cela se fait par le biais d'un véritable travail de terrain, le partage des commentaires des « enfants du village » qui peuvent venir dire qu'ils ont vu que la meilleure façon pour les enfants de se développer à la maison est d'aller à l'école. Le travail est fait mais les besoins restent infinis.



**L'éducation est le meilleur investissement avec le taux de rendement le plus élevé à court, moyen et long terme. Plus nous éduquons les gens, plus nous voyons les gens sortir de la pauvreté, devenir des leaders responsables, capables de protéger leurs idées.**



**Said Abbas Ahmed,**  
Directeur du think tank Thinking Africa

## **Marc Dupuy, mobilisé sur les questions de formation de personnes malvoyantes au Sénégal.**

**Selon vous, quels sont les enjeux les plus importants à venir dans le secteur de l'éducation, y compris de développement durable ?**

Dans le contexte du rapprochement inéluctable des sociétés par la mondialisation et attendu que l'éducation et la formation des populations se posent en axiome du développement, la formation des minorités (enfance défavorisée, femmes, personnes handicapées) me semblent être un enjeu cardinal, avec pour objectif l'employabilité, pour un développement économique nivelé entre le nord et le sud. Les sociétés « modernes » qui par le relais des médias et des législations sont en mesure de gérer ou réparer les dérives, me paraissent infiniment mieux armées en matière de protection sociale des minorités.

Si un effort appuyé n'est pas engagé dans les pays les moins avancés économiquement – singulièrement le cas en Afrique – ce sera la porte ouverte à l'accentuation d'inégalités, dont les risques portés en matière de stabilité des sociétés, de pacification des groupes humains, par voie de fait sur les économies locales, seront considérables. La prise de toutes les assurances pour construire des sociétés garantes des dignités individuelles et l'inclusion dans un champ d'espérances communes avec les sociétés modernes me semble un relais d'importance.

**Quel était l'impact de la technologie sur la qualité des interventions des organisations dans l'éducation ? Des exemples ?**

Au-delà de l'imbrication qui n'est plus à démontrer entre les NTIC et l'éducation, mon expérience personnelle se limite au cadre particulier des missions de formation en lien avec le handicap. En matière de compensation de la déficience visuelle singulièrement, la dotation en « aides techniques » (outils de vocalisation des postes de travail) est le préalable incontournable à tous les apprentissages

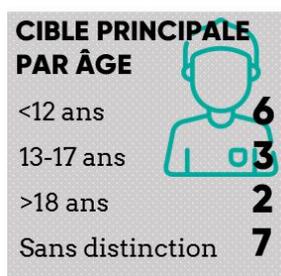
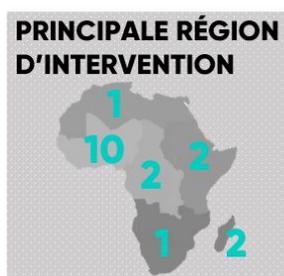
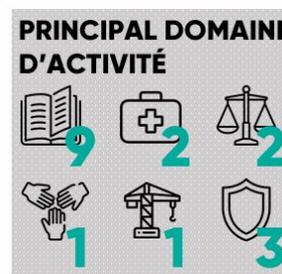
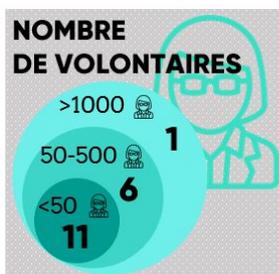
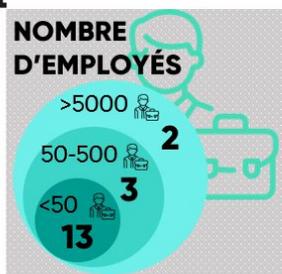
pour l'exercice d'une profession à valeur ajoutée. C'est en 2009 qu'à titre strictement personnel et bénévole, j'ai entrepris d'équiper avec du matériel de récupération et des solutions logicielles Open Source sur une mission de 15 semaines une salle informatique à l'INEFJA de Thiès, Sénégal. Par la suite l'OIF qui disposait de crédits dédiés a pu poursuivre les actions d'équipement et de formation des enseignants au sein de l'institution avec des moyens de toute autre ampleur.

**Les résultats préliminaires de notre étude démontrent que le parrainage individuel et les fonds publics sont des sources de financement en déclin. Selon vous, quel est le futur du financement des ONG : Partenariats entreprises, Autofinancement, Crowdfunding ?**

Sur les missions relatives à l'enseignement spécialisés, la Fondation Orange semble assez active en Afrique de l'ouest. Je n'ai par ailleurs pas d'avis particulier sur la nature des financements à mettre en place. En amont des moyens financiers à mobiliser, il me semble que les constructions efficaces en matière d'éducation doivent passer par des politiques gouvernementales senties et l'éveil des consciences.

## 2. Résultats de l'enquête quantitative

### Profil des participants

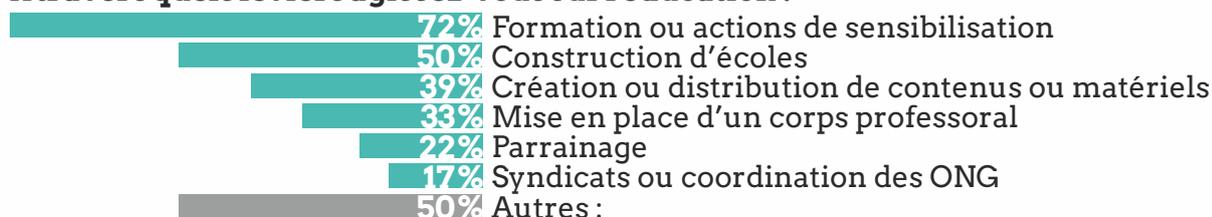


### Champs d'action sur le terrain

#### Quels sont vos critères de choix du lieu et de la cible de vos interventions ?

- Indicateurs économiques
- Sollicitation des partenaires locaux
- Capacité et infrastructure locales limitées
- Besoins exprimés par les populations
- Autres

#### À travers quels leviers agissez-vous sur l'éducation ?



- Activités extra-scolaires;
- Appui à des partenaires locaux de coordination et des centres de formation existants;
- Accès au digital;
- Promotion de l'accès à l'éducation secondaire des jeunes filles;
- Scolarisation des enfants en situation de rue;
- Bourses;
- Cantines scolaires (potager pédagogique).

#### Quels problèmes rencontrez-vous le plus souvent en Afrique dans le cadre de votre activité ?



- Corruption;
- Manque de structuration sectorielle et problèmes institutionnels ;
- Pédagogie (culture du par coeur);
- Budget de l'état très réduit pour l'éducation préscolaire;
- Insecurité (contexte instable), grèves nationales des enseignants.

### Quelles sont les contraintes socio-culturelles qui freinent votre action dans les pays d'intervention ?

- Absentéisme des élèves (travail forcé, défaut de paiement des frais de scolarité, etc.)
- Conscience sur l'intérêt de l'éducation pour les jeunes
- La place de la femme dans certaines ethnies; la médecine traditionnelle; les pratiques superstitieuses
- Le programme des formations agricoles est basé sur la pédagogie de l'alternance, une pédagogie active qui demande aux formateurs une flexibilité. Celui ci doit se positionner comme 'moniteur' et doit susciter la curiosité des élèves. Ce qui va parfois à l'encontre des traditions et du positionnement des jeunes par rapport à leurs aînés.
- Décrochage scolaire des jeunes filles au niveau du secondaire
- L'école est mal considérée car à cause de la mauvaise qualité de formation, les parents la considèrent comme une contrainte et non comme une opportunité
- Problématique du genre / Traditions / Pauvreté / Exode rural
- Accusation des enfants de sorcellerie
- L'utilisation des enfants pour aider aux champs ou à des AGR
- Conflits interethniques, habitudes de consommation (alimentation, eau)

### Quelles actions de sensibilisation menez-vous dans le cadre de vos missions ?

- Sensibilisation pédagogique auprès des professeurs
- Animation en face à face
- Sensibilisation à l'hygiène et à la Santé ; sensibilisation à la scolarisation des filles
- Sensibilisation à l'environnement (déforestation, pratiques agricoles durables, etc.) ; Sensibilisation aux problématiques liées au genre
- Sensibilisation des familles pour scolariser les jeunes filles ; Promotion de la déclaration / régularisation des naissances
- Sensibilisation sur l'importance d'une bonne gestion par les assos de parents d'élèves, formation des professeurs, directeurs et institutions scolaires
- Hygiène, entretien des infrastructures, santé publique, environnement, gestion de l'eau, alimentation diversifiée
- Théâtre, forum, porte à porte, radio, participation à des événements nationaux
- Autres

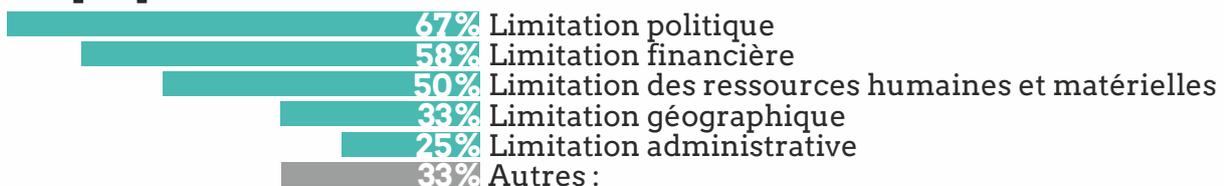
### Quels sont vos critères de mesure des résultats de votre intervention ?

- Indicateurs économiques
- Sollicitation des partenaires locaux
- Capacité et infrastructure locales limitées
- Besoins exprimés par les populations
- Autres

### Votre action en Afrique a-t-elle été déjà limitée par le contexte local ?

**67% OUI**

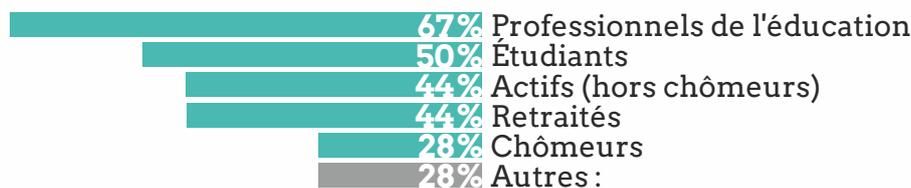
#### Sur quel plan ?



- Inécurité et contraintes logistiques;
- Conflits interethniques;
- Manque de ressources

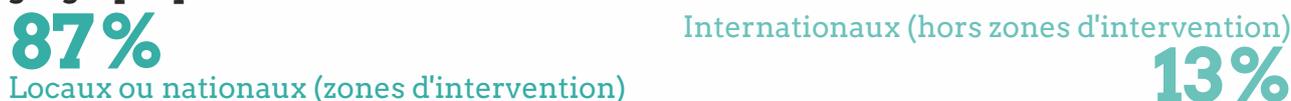
## Organisation et compétences

### Quel est le profil de vos bénévoles ?

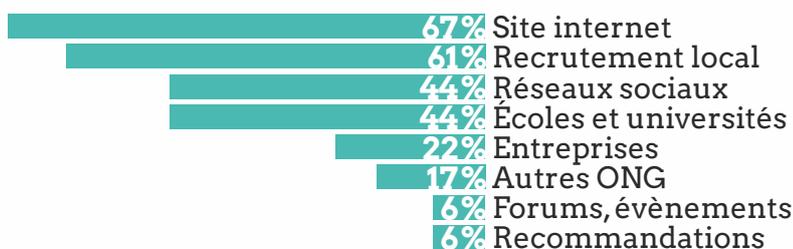


- Professionnels de gestion de projet en développement international;
- Religieux et autres personnes de bonne volonté.

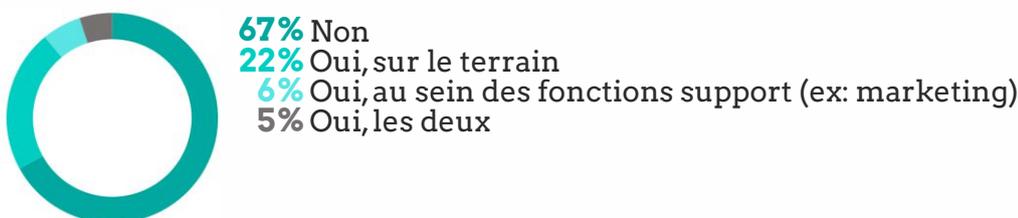
### Quelle est la proportion de bénévoles et d'employés provenant des zones géographiques différentes ?



### Comment trouvez-vous de nouveaux bénévoles et employés pour vos missions ?



### Rencontrez-vous des problèmes de rétention des bénévoles et des employés ?

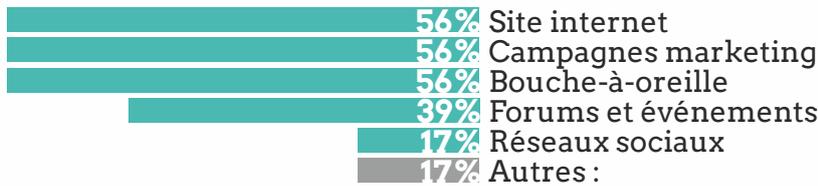


### Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez dans le recrutement, la formation et la rétention des bénévoles et des employés ?

- Fin de mission anticipée pour raison de santé
- Disponibilité des bénévoles
- Il peut être difficile de dénicher le bon profil (complet - gestion, opérationnel, finances et management) et de réussir à le fidéliser
- Nous recherchons des profils à la fois très techniques, et expérimentés en management d'équipe, en proposant des salaires en deçà des standards ONG internationales et dans des pays peu attrayants
- Encadrement, suivi. Manque de ressources pour développer ce secteur
- Insuffisance des qualifications et des compétences, insuffisances des moyens pour leur prise en charge
- Les conditions de vie en milieu rural sont compliquées, donc les gens n'aspirent pas forcément à rester là-bas
- Fidélisation, implication sur le long terme, mobilisation

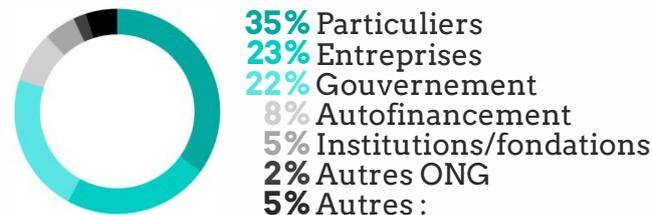
## Finances

### Par quels moyens trouvez-vous vos sources de financement ?



- Parrainage;
- Appels à projets;
- Demandes de subventions.

### Quelle est la proportion de financement issue de chacune de ces sources ?

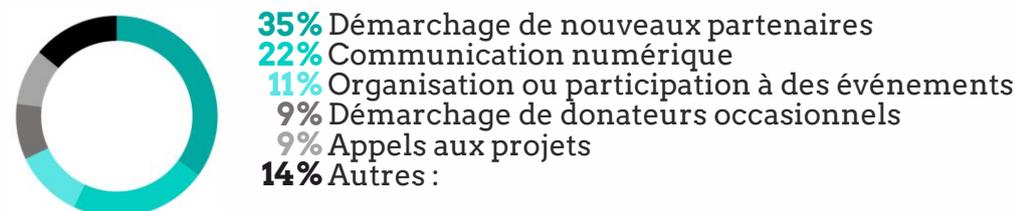


- Financements des projets par les partenaires.

### Sous quelle(s) forme(s) percevez-vous ces financements ?



### Quelles sont les actions menées pour obtenir vos sources de financement ?

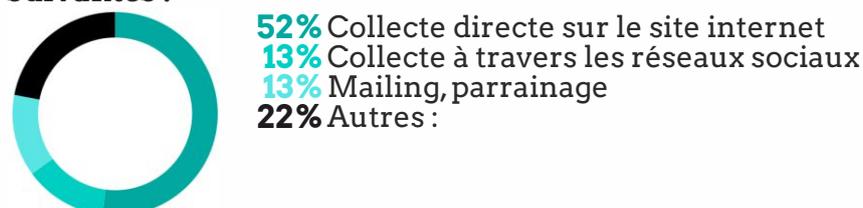


- Partenariats institutionnels;
- Auto financement et rencontres avec partenaires;
- Les lobbyings auprès des ambassades;
- Ecriture de demandes de fonds auprès de bailleurs de fonds;
- Direct mails, D2D.

### Quelle est la proportion de subventions que vous collectez à travers le numérique ?

**15%**

### Quelle est la proportion de la collecte numérique issue de chacune des sources suivantes ?



- HelloAsso;
- Mecenés;
- Crowdfunding

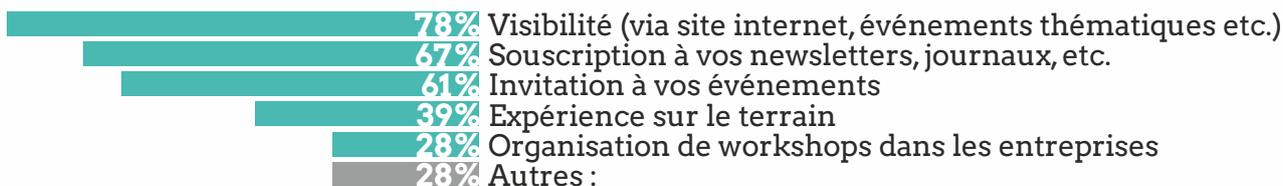
## Partenariats

### Comment vos partenariats sont-ils généralement conçus ?



56% Partenariat à court terme – soutien pour une période ou un projet spécifique  
33% Partenariat à long terme – renouvelable sur la base d'une stratégie commune  
11% Pas de partenariat - don occasionnel simple

### Que proposez-vous à vos partenaires en échange de leur soutien ?

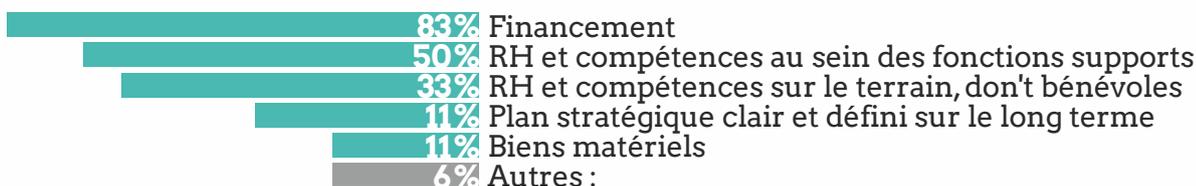


- Rapports d'exécution et financiers ;
- Développer une offre dédiée pour les entreprises, ciblant leurs collaborateurs, leurs clients. Identification de projets précis (affectation des dons) et reporting dédié ;
- Expertise technique ;
- Rien.

### Comment gérez-vous l'incertitude quant au financement venant des entreprises et des particuliers ?

- Travail de planification
- Diversification des partenaires financiers
- Budgétisation annuelle de nos engagement à l'heure actuelle. Nous travaillons sur la mise en place de partenariat sur 3 ans avec le secteur privé en vue de bénéficier d'une meilleur visibilité
- Fonds propres
- Nous adaptons nos dépenses en conséquence
- Les projets sont différés
- Multiplication des partenaires, rigueur dans le travail de reporting, développement de liens de confiance

### Qu'est-ce qui vous manque le plus aujourd'hui ?



- Fonction support : Communication & Digital.

## Budget et autofinancement

Réalisez-vous des estimations budgétaires ?

**100% Oui**

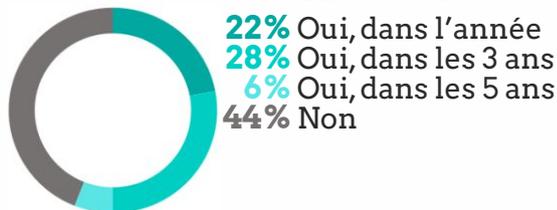
De façon générale, dans quelle proportion atteignez-vous vos estimations budgétaires ?

**83%**

Qu'est-ce qui vous empêche d'atteindre vos estimations budgétaires ?

- Difficulté à obtenir des subventions
- L'insecurite politique
- Ressources réelles insuffisantes
- Suivi quotidien, estimations, un trésorier compétent

Pensez-vous développer un système d'autofinancement ?



Comment ?

- Nous avons déjà un certain nombre de centres de formation directement cofinancés par des ateliers d'application (jardins potagers pour les centres de formation agricole, hôtel ou restaurant d'application pour les centres de formation en hôtellerie / restauration, etc.)
- Online fundraising
- Sur un programme dédié (celui de l'accès à l'énergie et au digital), de créer une entreprise sociale
- Vente d'expertise (projet international, développement, santé, énergies, eau et assainissement, partenariats)
- Génération de recettes locales
- Mettre en location certaines de nos infrastructures

Avez-vous déjà refusé le soutien d'une entreprise ou d'un gouvernement ?

**22% Oui**

Pour quelle(s) raison(s) ?

- Réputation
- Conflict des valeurs

## Vision et plan stratégique

Etablissez-vous un plan stratégique ?

**71% Oui**

A quelle fréquence établissez-vous votre plan stratégique ?



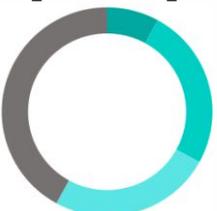
17% Tous les 6 mois  
33% Une fois par an  
50% > 1 an

A quel horizon établissez-vous votre plan stratégique ?



8% 1 an  
92% Entre 1 an et 5 an

A quelle fréquence constatez-vous que votre plan stratégique change radicalement de cap ?



8% Tous les ans  
25% Tous les 1 à 5 ans  
25% > 5 ans  
42% Notre stratégie ne change pas radicalement de cap

Quelles sont pour vous les raisons de ces changements ?

- Politique interne et externe
- Contexté économique
- Financements (publics et privés), disponibilité des ressources humaines, contexte local
- Autres

Bénéficiez-vous d'un accompagnement externe pour établir votre stratégie ?

**33% Oui**

Quels principaux enjeux stratégiques distinguez-vous pour les 5 années à venir ?

- Recrutement des jeunes
- Mutualiser - Mobiliser - Soutenir et renforcer
- Sécurité pour nos intervenants
- Passage d'une approche projet à une approche programme
- Formulation d'une offre adaptée en fonction des diverses cibles de donateurs
- Renforcement du staff de la structure
- Diversification des recettes
- Nouveaux partenariats
- Communication digitale
- Stabilité du modèle économique pour le développement de nos actions sur le terrain
- Améliorer l'environnement des écoles pour de meilleurs conditions de travail
- Education & migration
- Accès à l'éducation des populations vulnérables et marginalisées
- Ouverture à de nouveaux projets
- Recrutement

# 3. Bibliographie

- [1] EPT FORUM, Statistical Document, World Education Forum (Dakar, 26-28 April 2000), Paris: UNESCO, 2000
- [2] Rapport mondial de suivi sur l'EPT, 2000-2015 : Progrès et Enjeux, UNESCO, 2015
- [3] Institut de statistique de l'UNESCO, "Publication des données sur l'éducation," 28 Février 2018. [Online]. Available: <http://uis.unesco.org/fr/news/publication-des-donnees-sur-leducation-un-sur-cinq-enfants-adolescents-et-jeunes-nest-pas>
- [4] Analyse de Stratngo Consulting, Paris, 2018
- [5] Ministère Français de l'Education Nationale, "Les acteurs du système éducatif," Juillet 2011. [Online]. Available: <http://www.education.gouv.fr/cid219/l-etat.html>
- [6] J. K. Zerbo, A quand l'Afrique ?, Editions de l'Aube, 2004
- [7] ADMICAL, "Evaluation d'Impact du Mécénat," in « Évaluer les impacts socio-économiques du mécénat, une quête possible ! », 2018
- [8] UNESCO, "Rapport Mondial de Suivi de l'Education," 2017. [Online]. Available: <http://gem-report-2017.unesco.org/fr/home-2/>
- [9] Aide et Action, "La Parole aux Sans-Voix," Novembre 2012. [Online]. Available: <https://www.aide-et-action.org/fr/parole-sans-voix/>
- [10] <https://www.welp.fr/association/>



13/06/2013 Thursday

| DATE    | CONDITION<br>(Signes/symptomes/diagnosis)  | TREATMENT<br>(Médication/durée de la)   |
|---------|--|---|
| 20/5/13 | ETAT<br>(Signes/symptomes/diagnosis)<br>Temp 35-8°C<br>Wt 5.6<br>Ht 65.5 2score<br>Tw 6.0<br>MUAC 11.4<br>o/E malnutrition<br>2-score < -2 | TRAITEMENT<br>(Médication/durée de la)<br>PCR:<br>Negative<br>> Increase wt<br>> 21 ppm + 500<br>> TCA 13/06/2013 |
|         |  | 6/2013<br>-6.2<br>active<br>20/5/2013   |