



Association pour le développement de l'éducation en Afrique

Biennale de l'éducation en Afrique
(Libreville, Gabon, 27-31 mars 2006)

Programmes DPE efficaces et généralisables

Session parallèle C-4

**Le coût des interventions de
développement de la petite
enfance**

Modèle d'évaluation des coûts du Programme
Madrassa de développement de la petite enfance
en Afrique de l'est

*Par Shireen Issa
Fondation Aga Khan, Genève*

**Document de travail
en cours d'élaboration**

NE PAS DIFFUSER

DOC C-4.3

Ce document a été commandé par l'ADEA pour sa biennale (Libreville, Gabon, 27-31 mars 2006). Les points de vue et les opinions exprimés dans ce document sont ceux des auteurs et ne doivent pas être attribués à l'ADEA, à ses membres, aux organisations qui lui sont affiliées ou à toute personne agissant au nom de l'ADEA.

Ce document est un document de travail en cours d'élaboration. Il a été préparé pour servir de base aux discussions de la biennale de l'ADEA et ne doit en aucun cas être diffusé dans son état actuel et à d'autres fins.

© Association pour le développement de l'éducation en Afrique (ADEA) – 2006

Association pour le développement de l'éducation en Afrique (ADEA)

Institut international de planification de l'éducation

7-9 rue Eugène Delacroix

75116 Paris, France

Tél. : +33(0)1 45 03 77 57

Télécopie : +33(0)1 45 03 39 65

adea@iiep.unesco.org

Site web : www.ADEAnet.org

REMERCIEMENTS

Le présent rapport est le résultat d'une étude d'un mois réalisée sur place du Programme des Centres de ressources Madrasa (CRM), Afrique de l'Est, un projet de la Fondation Aga Khan. Il n'aurait pas été possible sans la coopération et la mobilisation du personnel des CRM dont une grande partie a consacré un nombre d'heures incalculable à détailler les activités déployées et les ressources affectées et m'a accompagnée dans de nombreuses visites de communautés qui ont souvent eu lieu le week-end.

Je tiens à remercier tout particulièrement Kathy Bartlett et Caroline Arnold, agents de programme en éducation, Fondation Aga Khan, Genève, pour avoir revu de multiples projets du présent document et pour leurs conseils en général, Juliana Nzomo, agent de programme régional, AKF, pour son appui et surtout pour l'élaboration initiale des sections « Historique du programme » et « Conclusions », les directeurs de projet CRM pour leur coopération et leur appui d'un bout à l'autre, les responsables de supervision, d'évaluation, de recherche et de liaison (MERLO) pour avoir collecté les données correspondant aux spécifications de l'étude, le personnel des CRM en charge des finances pour son assistance dans tous les aspects financiers de l'étude, ainsi que le personnel administratif de la Fondation Aga Khan Afrique de l'Est et tous les Centres de ressources CRM pour leur précieuse aide logistique.

Enfin, le Programme Madrasa en Afrique de l'Est a reçu un financement et un appui généreux de la part d'un grand nombre d'agences donatrices et de fondations privées au cours des ans, y compris aujourd'hui et par le passé les institutions suivantes : la Fondation Aga Khan, l'ACDI, la Commission européenne, Comic Relief, USAID, la Fondation Ford, la Fondation Bernard van Leer, le Gouvernement du Kenya, la Banque mondiale et le Rahemtullah Trust. Leur soutien conjugué à celui consenti par les nombreuses communautés et individus sur place sous forme de ressources, temps, matériel et financement à leur établissement préscolaire communautaire ont contribué de façon décisive au développement et à l'évolution du Programme Madrasa.

ACRONYMES ET ABREVIATIONS

ADEA	Association pour le développement de l'éducation en Afrique
AKF	Aga Khan Foundation – Fondation Aga Khan
AMKE	Association for Madrasa Preschools Kenya
CDO	Community Development Officer - Responsables du développement communautaire
CGS	Comité de gestion scolaire
CM	Community Mobilisers - animateurs de communauté
CRM	Centre de ressources Madrasa
CRT	Community Resource Teams – Groupe de ressources communautaires
DPE	Développement de la petite enfance
ECERS	Early Childhood Environmental Rating Scale - Échelle d'évaluation du développement de la petite enfance
GA	Graduate Association - Association des certifiés
GSP	Groupes de soutien parental
GTDPE	Groupe de travail sur le développement de la petite enfance
M&E	Monitoring and Evaluation – Supervision et évaluation
MAU	Madrasa Association of Uganda
MERLO	Monitoring, Evaluation and Research Liaison Officer – Responsables de supervision, d'évaluation, de recherche et de liaison
MRCK	Madrasa Resource Centre Kenya
MRCU	Madrasa Resource Centre Uganda
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
ONG	Organisation non gouvernementale
PEMA	Pemba Madrasa Association
PGSS	Post-Graduation Support for Sustainability - Soutien post-certification pour la durabilité
SRP	Stratégies pour la réduction de la pauvreté
SWAP	Sector Wide Approach – Approche sectorielle SWAP
ZMRC	Madrasa Resource Centre Zanzibar
ZPMO	Zanzibar Preschool Madrasa Organization

ABREGE

Les résultats de recherches font apparaître que les programmes de développement de la petite enfance (DPE) peuvent s'avérer rentables non seulement pour la scolarisation, mais aussi pour le développement général de l'enfant qui deviendra un adulte équilibré capable de contribuer positivement au développement national. Ces effets sont plus sensibles chez les enfants de milieux défavorisés, que ce soit par la pauvreté ou par l'éducation limitée de leurs parents. Le Groupe de travail sur le développement de la petite enfance (GTDPE) promeut l'intégration des interventions DPE en tant que stratégies viables pour accomplir les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) par l'inclusion du DPE dans les processus de développement nationaux en cours tels que les approches sectorielles SWAP et des Stratégies pour la réduction de la pauvreté (SRP).

Une reconnaissance croissante se fait jour dans le monde (Jomtien, Dakar) que les premières années de vie sont un moment critique pour poser les fondations d'un développement physique, cognitif, émotionnel et social positif. Cependant, en dépit de la reconnaissance du profond impact du DPE et de la volonté à investir dans le DPE, les gouvernements éprouvent souvent des difficultés à consacrer des investissements importants qui permettraient l'expansion des services au vu des nombreuses autres priorités et des ressources limitées dont ils disposent.

L'étude d'évaluation des coûts a pour but de formuler des politiques possibles pour les gouvernements désireux d'investir dans des interventions de DPE comme stratégie centrale pour accomplir les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) dans les domaines de la santé et de l'éducation. La présente étude de cas est fondée sur le Programme Madrasa de développement de la petite enfance (Programme Madrasa), une initiative de la Fondation Aga Khan à base communautaire, qui fonctionne actuellement dans trois pays d'Afrique de l'Est – le Kenya (Mombasa), la Tanzanie (Zanzibar) et l'Ouganda (Kampala).

Le présent rapport commence par retracer l'historique du Programme Madrasa, le stade actuel de réalisation, le processus de mise en œuvre et l'impact du programme. Les sections suivantes traitent des méthodes d'évaluation des coûts, des paramètres du modèle d'évaluation des coûts pour le programme et son coût (avec une analyse régionale dans les trois pays où il est opérationnel). Enfin, le rapport met en lumière quelques-unes des leçons apprises, énonce des recommandations et évoque pour terminer des possibilités de reproduction et d'expansion au niveau national.

TABLE DES MATIERES

1.0	Rapport de synthèse	6
2.0	Condensé	9
3.0	Historique du Programme Madrasa de développement de la petite enfance	10
4.0	Processus et activités de mise en œuvre	12
5.0	Méthodes d'étude d'évaluation des coûts	16
6.0	Paramètres du modèle d'évaluation des coûts	20
7.0	Estimation des coûts pour le Programme Madrasa	23
8.0	Leçons apprises et recommandations	30
9.0	Conclusion	32
10.0	Références	34
11.0	Annexes	
	Annexe A : Structure régionale CRM	35
	Annexe B : Exemple d'organigramme pour un pays (ZMRC)	36
	Annexe C : Structure d'Association des certifiés	37
	Annexe D : Statistiques sur le Programme préscolaire Madrasa (fichier Excel séparé annexé)	
	Annexe E : Évaluation résumée des coûts pour chaque CRM* (fichier Excel séparé annexé)	

*: une évaluation détaillée existe pour chaque CRM – disponible sur demande

1.0 RAPPORT DE SYNTHÈSE

La présente étude de cas met l'accent sur le Programme Madrasa de Développement de la petite enfance (ci-après Programme Madrasa), une initiative à base communautaire de la Fondation Aga Khan, actuellement opérationnel dans les trois pays d'Afrique de l'Est – le Kenya, la Tanzanie (Zanzibar) et l'Ouganda. Dans chacun de ces pays, le Programme Madrasa est dirigé par un Centre de ressources Madrasa (CRM) immatriculé dans le pays ; les trois CRM sont reliés entre eux par un petit Bureau régional chargé de faciliter le développement professionnel du personnel, l'apprentissage croisé et le partage de leçons, l'élaboration de programmes scolaires de même que la recherche régionale et les activités d'évaluation.

Le programme soutient actuellement 203 établissements préscolaires communautaires en Afrique de l'Est (66 au Kenya, 53 en Ouganda et 84 à Zanzibar); la majorité sont implantés dans des zones rurales (75% environ) alors que les autres se trouvent essentiellement dans des zones périurbaines (25%). A ce jour, 153 communautés ont obtenu la certification et reçoivent un soutien de post-certification des CRM et des Associations de certifiés (Graduate Associations – GA), alors que 50 communautés (mobilisées en 2003/04 et ayant adhéré au Programme en 2004/début 2005) bénéficient d'un soutien intensif pour préparer leur certification.

En 1995/6, le modèle CRM a été examiné et révisé sur la base des enseignements tirés des premières années du programme. L'approche communautaire CRM est devenue un processus en trois phases se déroulant normalement sur une durée de cinq ans. Ces trois phases sont: Année 1 – Mobilisation de la communauté, Années 2 et 3 – Formation, soutien ainsi que supervision et évaluation, et Années 4 et 5 – Soutien post-certification pour la durabilité (PGSS).

L'objectif premier de l'étude d'évaluation des coûts, tel qu'il est défini par les lignes directrices reçues par l'ADEA et par les réunions de planification avec le personnel de l'AKF, consiste à identifier les coûts associés à la création et au fonctionnement des écoles de même qu'à leur soutien (comme élément d'une approche par phases sur cinq ans) dans une communauté, en supposant que cette communauté fait partie d'un groupe de 12 à 15 communautés bénéficiant d'un soutien similaire. L'étude tente par conséquent de fournir un *instantané* des activités les plus à jour entreprises dans le cadre de l'approche par phases sur cinq ans pour créer et faire fonctionner des établissements préscolaires dans 15 communautés à la fois.

Au vu des objectifs et paramètres susmentionnés, le temps passé dans le pays et les modèles d'évaluation des coûts qui en ont résulté ont été concentrés sur la saisie et la présentation des seules données considérées comme pertinentes et représentatives ou typiques. L'évaluation actuelle des coûts est le produit d'une étude détaillée du Programme Madrasa qui a été faite sur place pendant un mois et qui comprenait des visites d'une semaine à chacun des trois Centres de ressources Madrasa (CRM).

Le modèle d'évaluation des coûts pour le Programme Madrasa distingue pour commencer deux catégories principales de coûts: la contribution CRM et la contribution communautaire. Il répartit ensuite les coûts en quatre sous-catégories supplémentaires : les coûts directs, les coûts opérationnels indirects, les coûts indirects d'infrastructure et de mise sur pied, et les coûts cachés.

Les coûts directs sont les coûts supportés par les CRM qui sont directement afférents aux activités en rapport avec la création et le fonctionnement de l'établissement préscolaire. Ces coûts ont été identifiés comme éléments d'un modèle d'évaluation des coûts par activité qui implique l'évaluation du coût de chaque tâche ou processus associé aux trois phases principales de mise sur pied et de fonctionnement d'un établissement préscolaire à participation communautaire. Ces activités ont été définies en collaboration avec le personnel du CRM dans chacun des pays afin d'avoir une idée claire des processus entrepris et de réfléchir aux coûts et ressources associés à une communauté (comme éléments d'un groupe de 12 à 15 communautés).

Les coûts indirects, généralement appelés frais généraux, coûts fixes opérationnels. Le présent modèle d'évaluation des coûts utilise une définition plus large des coûts indirects / opérationnels en raison de la nature particulière des coûts directs identifiés ci-dessus. Au surplus, seuls 60% des coûts indirects (reflétant les chiffres effectifs 2005) sont actuellement engagés pour des usages communautaires directs. Comme nous l'avons expliqué plus haut, les CRM s'engagent également dans des activités hors du domaine de l'utilisation directe dans un groupe de 12 à 15 communautés, activités auxquels les 40% restants des coûts indirects ont été imputés.

Les coûts d'infrastructure et de mise sur pied: afin d'appréhender le coût réel de la création d'établissements préscolaires, des dépenses d'investissement initiales afférentes à la mise en place de bureaux ont été incluses dans le modèle d'évaluation des coûts. Cependant, suivant l'usage que l'on veut faire du modèle d'évaluation des frais, l'inclusion des coûts d'infrastructure/de mise sur pied est laissée à la discrétion de l'utilisateur final.

Coûts cachés: cette catégorie de coûts concerne la contribution communautaire (en espèces et en nature) qui jusqu'ici n'a pas été mesurée ni quantifiée de façon systématique. Comme cela a été dit, le succès du Programme Madrasa repose sur le postulat de la participation et de l'appropriation de la communauté. Il a par conséquent été jugé essentiel d'inclure la contribution communautaire dans le modèle général d'évaluation des coûts pour les établissements préscolaires Madrasa.

Globalement, les *coûts directs* associés à la mise en oeuvre par phases sur 5 ans du Programme Madrasa dans une communauté sont de l'ordre de 6 à 15 USD par enfant et par mois, sur la base d'effectifs moyens pour chacun des pays, le CRM contribuant à raison de 3 à 11 USD et la communauté à raison de 3 à 4 USD dans les 3 pays. Le coût unitaire global incluant les *coûts indirects* ainsi que les coûts initiaux de mise sur pied et les frais fixes *pour une communauté* se situe entre 14 et 24 USD par enfant et par mois. Si l'on tient compte des contributions pour le programme nutritionnel et de la subvention de durabilité, les *coûts directs* associés à la mise en oeuvre par phases sur cinq ans dans une communauté sont de l'ordre de 6 à 12 USD par enfant et par mois sur la base d'un effectif moyen pour chacun des pays, le CRM contribuant à raison de 3 to 8 USD par enfant et par mois sur cinq ans. C'est au Kenya que les *frais globaux (directs et indirects)* de mise en oeuvre dans une communauté semblent être les plus élevés, et à Zanzibar qu'ils sont les plus bas. Le coût unitaire (par enfant et par mois) est similaire dans l'absolu en Ouganda et au Kenya, car l'Ouganda a l'effectif le plus bas.

Concernant les coûts pour les CRM, le modèle d'évaluation des coûts fait apparaître de petites différences entre le Kenya et l'Ouganda et des différences sensibles à Zanzibar dues aux variations existantes dans de nombreux domaines: niveaux des salaires, coût de la vie, effectif moyen par école, niveau de soutien fourni sur cinq ans, temps de déplacement moyens pour se rendre dans les communautés, contributions au programme nutritionnel et aux subventions de durabilité, le cas échéant, et contributions aux coûts de démarrage de l'école pour ce qui est des améliorations apportées au bâtiment voire à sa construction.

Le coût unitaire pour le programme était légèrement plus élevé qu'escompté et, moins surprenant, variait selon les pays. Comme nous l'avons déjà relevé, il importe que les CRM se penchent plus sérieusement sur les diverses raisons potentielles à l'origine du niveau des coûts unitaires. Une raison importante est que nous nous sommes rigoureusement efforcés d'inclure toutes les contributions, y compris celles en nature, ce qui est rarement fait dans d'autres programmes de développement quand bien même la participation et l'implication communautaires sont vues comme absolument cruciales pour la réussite et la viabilité du projet. Alors que l'importance de la participation et de l'implication communautaires est largement soulignée dans plupart des programmes de développement, elles sont rarement évaluées et demeurent par conséquent une inconnue.

Si l'on veut que ce programme puisse être reproduit à un coût abordable par les communautés et les fournisseurs de services publics et privés, d'autres études devront être menées pour rationaliser le programme dans les CRM avec la présente étude d'évaluation des coûts comme catalyseur nécessaire à de

futures évaluation et planification critiques continues de ce genre. Dans ce contexte, la section consacrée aux leçons apprises met en lumière des points critiques de préoccupation dont il faudra tenir compte à l'avenir lors de l'examen du programme et des réunions de planification stratégique, en particulier la nécessité de développer un plan cohérent à long terme pour le Programme Madrasa avec un regard critique sur la composante du programme afférente au soutien post-certification. De plus, la présente étude et les études futures seront utiles aux CRM pour examiner le travail effectué et les moyens affectés. Ils pourront ainsi déterminer si une réduction des coûts est possible en examinant comment améliorer l'efficacité des processus. Cela dépendra, entre autres, de l'étendue des opérations actuelles. Les coûts pourront être réduits si le programme s'étend à un nombre plus grand de communautés, mais cela pourrait compromettre la qualité et partant l'apprentissage et le développement des enfants de même que la durabilité des établissements préscolaires communautaires.

Parmi les recommandations, il est nécessaire de consolider les conclusions de différentes études de cas afin d'établir un coût unitaire réaliste pour les initiatives DPE à base communautaire et de démontrer aux gouvernements qu'il est possible de soutenir le DPE même si cela demande des efforts concertés et un engagement considérable et que cela leur permettrait d'accroître l'efficacité de l'éducation primaire ultérieure.

2.0 CONDENSE

La présente étude de cas se concentre sur le Programme Madrasa de développement de la petite enfance (ci-après Programme Madrasa), une initiative à base communautaire de la Fondation Aga Khan (AKF). Ce Programme est actuellement opérationnel dans les trois pays de l'Afrique de l'Est – le Kenya, la Tanzanie et l'Ouganda.

Le Programme Madrasa a été lancé dans les années 80. Les communautés musulmanes de Mombasa, Kenya, s'étaient adressées à Son Altesse l'Aga Khan, pour améliorer l'éducation des enfants dans ces communautés (Bartlett, 2003). Vu ses origines modestes, l'étendue et l'impact recensé du Programme Madrasa en 2006 (Mwaura 2005 ; 2003) sont éloquentes pour le succès de la fourniture de services de développement de la petite enfance (DPE) par la communauté.

Ce qui fait l'intérêt des entreprises communautaires de cette nature est la participation de la communauté et l'intérêt qui pousse ses membres non seulement à bénéficier des services fournis par des agences gouvernementales ou non gouvernementales, mais aussi à participer de façon substantielle au projet (temps, ressources financières et/ou autres ressources matérielles) pendant sa phase initiale de même que sur le long terme. Par le passé, l'étendue de cette participation des collectivités elles-mêmes n'a pas fait l'objet d'une étude détaillée dans le cadre du Programme Madrasa¹. Les méthodes utilisées traditionnellement pour estimer les coûts des programmes de DPE à base communautaire ne sont pas à même de donner une image claire des coûts directs et indirects supportés par le fournisseur de services par communauté pour la période active de fourniture des services et de soutien. Lorsqu'on examine la rentabilité et les perspectives de reproduction ou d'expansion de tels modèles de programmes, des chiffres précis sont indispensables pour les améliorations et / ou l'expansion potentielles de la fourniture de ce service. C'est ce constat qui a poussé à réaliser l'étude d'évaluation des coûts du Programme Madrasa.

La présente étude de cas, financée par l'AKF, fait partie d'un plus vaste exercice lancé par l'Association pour le développement de l'éducation en Afrique (ADEA) et co-parrainé par la Banque mondiale et l'UNICEF. Partie de la Biennale de l'Éducation de l'ADEA devant avoir lieu en mars 2006 au Gabon², le présent exercice vise à développer et proposer des solutions pour les gouvernements intéressés à investir dans des interventions de DPE en mettant en lumière des entreprises fonctionnant en Afrique à un coût raisonnable tout en produisant des résultats positifs *et* en définissant des paramètres pour les modèles d'évaluation des coûts déterminant les coûts « réels » associés à de telles interventions.

Conformément aux objectifs de la Biennale de l'ADEA, le présent rapport :

- (i) fournit une description du Programme Madrasa – sa structure organisationnelle, le contexte, les objectifs, les groupes-cibles, le groupe d'âge des enfants, les activités menées ainsi que les produits, résultats et impacts;
- (ii) identifie des paramètres de modèle d'évaluation des coûts pour le programme qui comprennent une évaluation des charges / coûts d'investissement récurrents ; coûts directs / indirects; coûts cachés (qui des partenaires contribue à quels coûts); coûts de démarrage et coûts opérationnels à long terme ; et

¹ En 2001, un rapport sur le test-pilote de mini-dotation (Hughes) a décrit les coûts des établissements préscolaires Madrasa eu égard au modèle de fonds de mini-dotation des Programmes Madrasa. Le Projet de fonds de mini-dotation a été lancé par les CRM en février 2000 dans le but d'utiliser un mécanisme de dotation afin d'aider les écoles certifiées à s'autofinancer partiellement. Au vu de la nature de l'objet premier de recherche, l'étude visait aussi à établir les coûts de création et de fonctionnement des écoles sur une période de 3 ans. Cependant nombre des paramètres utilisés sont différents de ceux utilisés dans la présente étude. Dans un sens, la présente étude fournit des données pouvant être utilisées pour vérifier et actualiser les conclusions du rapport Hughes.

² Les réunions de la Biennale de l'ADEA ont pour principal objectif d'alimenter les discussions entre les ministres africains de l'éducation, les agences de développement et les autres professionnels de l'éducation. La Biennale 2006 aura lieu à Libreville, Gabon, du 27 au 31 mars 2006, sur le thème *Caractéristiques, conditions et facteurs d'efficacité des écoles et des programmes d'alphabétisation et de développement de la petite enfance en Afrique*. La réunion sera basée sur les enseignements tirés de la Biennale précédente et poursuivra son exploration sur les moyens d'améliorer la qualité de l'éducation dans les systèmes d'éducation africains. http://www.adeanet.org/biennial-2006/fr_index.html

- (iii) détermine les coûts (par enfant et par mois dans une communauté) associés à la création et au fonctionnement des établissements préscolaires à base communautaire dans les collectivités rurales, périurbaines et urbaines pour chacun des trois Centres de ressources CRM au Kenya, en Tanzanie et en Ouganda.

3.0 HISTORIQUE DU PROGRAMME MADRASA DE DEVELOPPEMENT DE LA PETITE ENFANCE

3.1 *Naissance du programme*

Initiative à base communautaire, le Programme Madrasa a bénéficié de passablement de bienveillance, de temps, d'efforts et d'argent de la part d'entreprises et d'individus. Avec le temps, ces investissements ont permis la création de centres communautaires d'enseignement et de développement de la petite enfance de qualité, abordables, appropriés sur le plan culturel et durables dans les communautés musulmanes de bas statut socio-économique d'Afrique de l'Est. Le programme a été mis sur pied en réponse au désir de la communauté musulmane d'Afrique de l'Est d'encourager une bonne compréhension de la foi islamique et de la culture locale chez leurs enfants tout en les rendant plus capables et désireux de poursuivre leur éducation scolaire et d'y réussir.

Le principal objectif du Programme Madrasa consiste par conséquent à permettre l'accès et la fréquentation de l'école primaire à un nombre accru d'enfants de communautés marginalisées par l'amélioration de leur bien-être général, par le biais de stratégies destinées à leur assurer un foyer aimant et encourageant ainsi qu'un environnement préscolaire dans leurs premières années de développement. Le programme vise à développer une approche reproductible pour l'éducation et le développement de la petite enfance à base communautaire, adaptée à l'environnement local et durable.

Le Programme Madrasa a débuté en 1986 dans la province côtière (Coast Province) du Kenya et s'est étendu aux deux îles de Zanzibar (Unguja et Pemba) en 1990, et à l'Ouganda en 1993. Les Centres de ressources Madrasa (CRM) au Kenya (Mombasa), en Ouganda (Kampala avec une antenne à Mpigi) et en Tanzanie (basé dans la ville de Zanzibar sur l'île d'Unguja avec une antenne dans l'île de Pemba) travaillent avec des communautés musulmanes urbaines, périurbaines et rurales défavorisées aux fins de créer des établissements préscolaires détenus et gérés par la communauté (cf. Annexes A et B pour les organigrammes régionaux et par pays). Les structures et/ou programmes scolaires DPE nationaux existants, la culture swahilie (dans la zone côtière du Kenya et dans les îles de Zanzibar) et la culture majoritaire luganda en Ouganda, de même que les valeurs et croyances essentielles de l'Islam renforcent le programme scolaire et son éthos général (Bartlett, 2003).

3.2 *État actuel du programme*

Le programme soutient actuellement 203 établissements préscolaires communautaires en Afrique de l'Est (66 au Kenya, 53 en Ouganda et 84 à Zanzibar), dont la plupart sont implantés dans des zones rurales (80% environ) alors que les autres se trouvent prioritairement dans des zones périurbaines. (L'Annexe D fournit des indications détaillées sur toutes les écoles.) Depuis sa création, le Programme Madrasa a bénéficié à 30 000 enfants environ en Afrique de l'Est (y compris ceux qui sont actuellement inscrits) et formé plus de 4 000 enseignants communautaires (et d'autres établissements préscolaires intéressés) et 2 000 membres de Comités de gestion scolaire (CGS)³. Début 2006, 153 communautés ont été certifiées et reçoivent un appui de post-certification des CRM et des Associations des certifiés (Graduate Associations – GA) alors que 50 communautés (qui ont été mobilisées en 2003/2004 et ont adhéré au programme en 2004/début 2005) bénéficient d'un appui intensif en vue de leur certification. (cf. section 4.0: mise en œuvre qui traite aussi de la certification). Le tableau ci-après donne un aperçu des bénéficiaires.

³ En plus de son activité principale de mobilisation et de soutien des communautés dans la création et le fonctionnement d'établissements préscolaires, le Programme Madrasa se charge également d'activités plus larges qui comprennent la formation d'enseignants qui ne représentent pas les établissements préscolaires Madrasa. Ces activités font partie du rôle et des responsabilités des Centres Madrasa en qualité de Centres de ressources pour les activités DPE en Afrique de l'Est en plus d'être des fournisseurs de service DPE à base communautaire.

Tableau 1: Bénéficiaires principaux du Programme Madrasa (à fin 2005)	Kenya	Zanzibar	Ouganda	Total
Nombre d'établissements préscolaires sous contrat (depuis la conception, y compris actuellement)	66	84	53	203
Nombre d'écoles certifiées (depuis 1995)	51	64	38	153
Nombre d'enfants promus (depuis 1995)	4 795	11 064	3 963	19 822
Nombre d'enfants inscrits en 2005	3 035	4 743	2 331	10 109
Pourcentage de filles inscrites en 2005	47,6	50,4	49,2	49
Nombre d'enseignants CRM formés dans un cours de 2 ans	479	593	189	1 261
Nombre d'autres enseignants formés dans des cours de brève durée	920	587	1 495	2 902
Nombre de membres CGS formés (y compris ceux en cours de formation)	797	849	271	1 917

3.3 *Impact du programme*

L'intérêt des gouvernements à adopter des politiques nationales destinées à diriger et valider la mise à disposition d'une gamme étendue d'activités de développement de la petite enfance et d'appui à la famille allant croissant, les CRM ont été sollicités à des degrés variables dans les trois pays et au niveau régional pour participer à l'élaboration de la politique DPE⁴. Des démarches visant à sensibiliser les jeunes enfants et leurs familles à l'importance que revêt le développement ont provoqué une prise de conscience accrue des parents et des membres de la communauté des besoins de leurs enfants dans les domaines de la santé et de l'éducation et leur ont donné ou leur donnent des moyens d'y répondre de façon plus efficace. L'expérience accumulée pendant les années où le programme a été opérationnel permet de démontrer qu'un investissement dans le DPE fait réellement une différence. Les activités d'éducation et de développement de la petite enfance déployées par le programme ont montré qu'elles étaient essentielles pour s'acheminer vers une approche soucieuse des droits des enfants quant à leur développement général, leur permettant de devenir des individus compétents et en bonne santé, capables de participer à leur environnement social et culturel de façon constructive. En apportant un appui intensif et continu aux enseignants et parents, on accroît leurs connaissances et aptitudes, ce qui leur permet de mieux répondre aux besoins des enfants marginalisés. En particulier, des études quantitatives et qualitatives conduites par le Bureau de recherche du Programme Madrasa (Mwaura, 2005 et 2003) font état des constatations suivantes :

- (i) les enfants d'âge préscolaire du modèle de Centre de ressource Madrasa jouissent de meilleures conditions d'apprentissage et d'enseignement mesurées à l'aune de l'Échelle d'évaluation du développement de la petite enfance (Early Childhood Environment Rating Scale - ECERS) et les enfants se trouvant dans cet environnement ont tendance à afficher de meilleurs résultats cognitifs tant en période préscolaire que dans les premières années de scolarité. Les résultats cognitifs ont une corrélation avec le modèle préscolaire fréquenté par l'enfant et la qualité de l'interaction enseignant-enfant et se reflète dans l'échelle de l'ECERS évaluant les programmes scolaires.
- (ii) Alors qu'il est prévu de collecter des données supplémentaires et de procéder à d'autres analyses en 2006, l'analyse de départ met en relief un taux d'abandon inférieur et une amélioration des performances des enfants qui ont bénéficié d'un encadrement préscolaire (comparé à ceux qui sont restés à la maison) au niveau primaire. Ce constat était les démonstrations faites dans la littérature internationale qui relèvent à quel point une expérience positive de scolarisation préscolaire est importante pour les apprentissages ultérieurs et l'achèvement de l'éducation scolaire.

⁴ Au Kenya, le CRM a collaboré avec le Centre national pour l'éducation de la petite enfance (National Centre for Early Childhood Education – NACECE) en même temps que des modèles culturellement appropriés étaient développés pour l'éducation de la petite enfance. En Ouganda, le CRM a été un membre central et un contributeur essentiel du groupe chargé d'élaborer de nouvelles politiques, de nouveaux programmes scolaires cadres et de nouvelles lignes directrices de formation de DPE. Et à Zanzibar, le CRM a co-organisé des forums avec le gouvernement sur l'élaboration d'une politique de DPE ; il a aussi fourni une formation aux enseignants d'Etat du niveau préscolaire sur les îles.

- (iii) De plus, il est évident que le processus de création d'établissements préscolaires dans des communautés a déclenché des envies de changement dans ces communautés. Alors que le Programme Madrasa a contribué à créer des établissements préscolaires, une participation communautaire générale et, en particulier, la participation des femmes à la vie communautaire et à la prise de décision hors de chez elles ont augmenté. Ce changement s'est fait jour même dans les communautés les plus traditionnelles. Cela est dû principalement à la politique CRM qui cherche à promouvoir le rôle de la femme dans tous les aspects de la mobilisation communautaire et du fonctionnement et de la gestion continues des écoles, à la fois au sein des communautés et parmi le personnel du CRM, en préconisant les mesures suivantes : (a) les filles comptent pour au moins 50% de l'effectif ; (b) la sélection et la formation des femmes de l'endroit (qui n'ont pas forcément dépassé la 10^e année d'études) en tant qu'enseignantes et responsables ; (c) la représentation des femmes (au moins 2 membres) dans les CGS. Les directeurs de projet des trois CRM sont tous des femmes. Il est souvent relevé que le processus de formation fait naître l'estime de soi chez les enseignants et c'est aussi vrai pour le personnel féminin des CRM (Keough, 2004; Mwaura, 2003; Bartlett, 2003; Brown et. al, 1999).

4.0 PROCESSUS ET ACTIVITES DE MISE EN ŒUVRE

En 1995/6, le modèle CRM a été examiné et révisé sur la base des enseignements tirés des premières années du programme. L'approche communautaire CRM a évolué en un processus en trois phases se déroulant normalement sur une durée de cinq ans (pour autant que le personnel ait d'assez bonnes connaissances des méthodes DPE)⁵. Le processus de création et de gestion d'établissements préscolaires en mains communautaires est censé éveiller une prise de conscience dans la communauté des besoins existants et de sa responsabilité et capacité individuelle et collective à intervenir, permettre à la communauté de participer au processus, développer une capacité indigène pour ce qui est des connaissances, du savoir-faire pratique et des aptitudes et encourager la volonté d'autonomie. En un mot, le processus est destiné à permettre la durabilité à long terme des établissements préscolaires communautaires en soutenant et améliorant leur qualité technique ainsi qu'en renforçant la gestion et les capacités locales de mobilisation des ressources.

A ce titre, la première phase de mise en œuvre implique la ***sensibilisation et mobilisation de la communauté***. Le processus tend à évaluer les besoins de la communauté et à instituer un cadre d'individus au sein de la communauté au fait des besoins individuels et collectifs de celle-ci, de leurs responsabilités quant à la satisfaction de ces besoins, et des stratégies durables nécessaires pour y répondre. Cette phase comprend également une mobilisation initiale pour préparer les résidents de la communauté à adhérer formellement au Programme Madrasa qui comprend des activités destinées à satisfaire aux critères de sélection CRM pour les écoles sous contrat telles que celles décrites ci-après :

- (i) la sélection du Comité de gestion scolaire (CGS), qui doit inclure au moins deux femmes sur une moyenne de 8 membres au total;
- (ii) l'ouverture d'un compte en banque afin d'inciter les communautés à s'engager activement dans la gestion financière de l'école;
- (iii) les préparatifs d'enregistrement de l'école auprès du Ministère approprié;
- (iv) l'inscription des enfants et le recrutement / la sélection des enseignants en conformité avec les lignes directrices CRM pour le ratio enseignant/enfants (1/15);
- (v) l'amélioration préliminaire du local pressenti qui peut faire partie de la madrasa communautaire existante (généralement, les communautés doivent cimenter le sol, plâtrer les murs afin de renforcer la structure, poser les fenêtres et construire ou réparer les toilettes). Cet aspect implique aussi la création de conditions d'enseignement et d'apprentissage de qualité; et

⁵ En 2002, lorsque le CRM a décidé d'introduire formellement le "D" (pour développement) dans son programme d'éducation de la petite enfance, il lui a fallu 6 mois pour préparer un nombre suffisant d'enseignants à l'introduction des méthodes de DPE dans le programme existant des madrasas. Cela a nécessité des ressources importantes et beaucoup d'heures de travail. Ces investissements n'ont pas été inclus dans le présent modèle d'évaluation des coûts.

- (vi) à Zanzibar, la formation d'orientation des CGS et des enseignants a également lieu pendant cette période alors que, au Kenya et en Ouganda, la formation commence après la signature formelle du contrat entre les communautés et le CRM.

La deuxième phase de mise en œuvre fait suite à la signature du contrat entre le CRM et l'établissement préscolaire communautaire et inclut normalement deux voire trois ans de *formation, supervision et évaluation, fonctionnement et soutien* intensifs suivant la capacité de la communauté à s'organiser et à travailler ensemble pour atteindre les buts qu'elle s'est fixés. Cette phase comporte la formation, le soutien continu et le tutorat des CGS et des enseignants. Les responsables du développement communautaire (Community Development Officers - CDO) et les formateurs du CRM dirigent l'appui dispensé respectivement aux CGS et enseignants. (Un soutien conjoint est fourni par les CDO et formateurs qui sont au courant du travail de l'autre groupe). C'est également pendant ces années que l'on essaie de sensibiliser les parents et les autres résidents de la communauté. En gros, le but est de créer et/ou de renforcer un système efficace d'appui à l'échelon local avec des moyens en ressources humaines et en capacité de direction requis pour gérer un établissement préscolaire de qualité.

L'orientation et la formation initiales des membres CGS et des enseignants (ainsi que, par la suite, des membres du Groupe de ressources communautaires [Community Resource Team – CRT]) revêtent la forme d'une combinaison d'activités à la fois dans le centre et dans la communauté/sur le site. Pour les **CGS**, la formation (qui met l'accent sur la mobilisation, la récolte de fonds, les bases de la comptabilité, la gestion et la planification de la communauté) comprend 4 à 5 jours complets d'information au centre sur 1 mois à Zanzibar et en Ouganda et sur 3 mois au Kenya, suivis d'une formation au centre sur deux ans (20 jours complets au Kenya, 33 jours complets à Zanzibar, et 22 demi-journées en Ouganda). Le modèle de soutien sur place comprend des visites de CDO dans des communautés scolaires pour encadrer et soutenir les membres CGS lors de la mise en application de ce qu'ils ont appris pendant la formation au centre, permettant ainsi l'institutionnalisation des pratiques de gestion scolaire. Au Kenya, cela comprend des visites de 3 heures tous les 15 jours (48 au total), à Zanzibar une visite une fois par semaine la première année, puis 3 visites par mois la deuxième année (de 3 heures chacune ; au total 77 visites) et en Ouganda des visites une fois par semaine les 18 premiers mois et des visites tous les quinze jours durant les 6 mois suivants (au total 64 visites).

La formation au centre pour les **enseignants** comporte une information s'étendant sur 3 à 4 semaines (à raison de 7 demi-journées à Zanzibar et de 15 journées entières au Kenya, 27 journées complètes en Ouganda) et deux années de formation continue (au Kenya et en Ouganda, celle-ci a lieu deux fois par semaine et totalise 162 cours de 2 heures, alors qu'à Zanzibar, elle a lieu une fois par semaine la première année, puis tous les quinze jours la deuxième [66 séances de 2 heures]). La formation a pour but d'inculquer une compréhension appliquée des théories de développement de l'enfant, la philosophie qui les fonde et la mise en oeuvre des programmes d'apprentissage actif du Programme Madrasa et des méthodologies pour créer un environnement favorable à l'apprentissage et pour mettre au point du matériel peu onéreux à utiliser en classe. Pendant la période qui suit la signature, le formateur qui encadre et soutient le futur enseignant se rend à l'école une fois par semaine pour 3 à 5 heures pour travailler avec celui-ci afin d'améliorer ses capacités en adéquation avec les besoins de l'école (Keough, 2004; Bartlett, 2003). Un soutien sur place comprend une formation deux fois par semaine pendant 75 semaines au Kenya (150 séances au total), une fois par semaine à Zanzibar durant la première année et deux fois par mois la seconde (60 à 70 séances), et une formation une fois par semaine pendant 78 semaines en Ouganda.

Pendant cette période, les communautés qui décident de ne pas créer une base permanente dans la madrasa existante consacrent beaucoup de temps et de ressources (provenant de donations communautaires et d'autres opérations de récolte de fonds) à construire et meubler un nouveau local d'enseignement préscolaire (généralement une salle de classe et un bureau ou un réduit ainsi que des toilettes et une aire de jeu extérieure; à Zanzibar, les écoles sont presque toutes constituées de deux salles de classe). La plupart des communautés dépensent en gros 2 000 à 6 000 USD pour la construction des établissements préscolaires (100 à 200 personnes-heures en termes de temps communautaire), sans la valeur du terrain sur lequel l'établissement scolaire est édifié; souvent ce terrain est donné par la communauté en général ou par un résident. Les

communautés consacrent aussi un temps important avec le personnel du CRM à la mise au point de matériel pédagogique et de moyens auxiliaires d'enseignement, ces fonds étant la plupart du temps couverts par la subvention de démarrage de 1 000 USD allouée par le CRM à chaque communauté scolaire⁶.

Quand l'école approche de la « certification » du programme CRM, la communauté est mobilisée pour former un Groupe de ressources communautaires (Community Resource Team - CRT) qui comprend (au minimum) deux enseignants (le chef d'établissement et l'enseignant principal) et un animateur de communauté (Community Mobiliser - CM). (A Zanzibar, le CRT compte cinq membres – un représentant du Groupe de soutien parental⁷ et un représentant CGS en plus des 3 membres mentionnés ci-dessus). Le CRT reçoit ensuite une formation et un soutien du CRM dès qu'il a été formé et pendant les deux ans qui suivent la certification. Les CRT sont considérés comme le groupe central de ressources communautaires dont le rôle consiste à connaître les besoins futurs de la communauté en matière de DPE et à mettre au point des stratégies pour répondre à ces besoins, en collaboration avec les CGS, l'Association des certifiés et le CRM. Le CRT est une composante relativement nouvelle du programme, créée ces 5 dernières années, en réponse au besoin ressenti par les communautés ayant été certifiées et les CRM pour assurer un soutien continu aux établissements préscolaires par le biais d'un mécanisme de participation communautaire.

La certification comporte une évaluation qui consiste à analyser dans quelle mesure les écoles individuelles satisfont aux critères figurant dans le contrat quant à l'implication de la communauté, à l'environnement d'enseignement et d'apprentissage et à la gestion. C'est un mécanisme de validation permettant de savoir si le fonctionnement de l'école correspond à un standard de qualité acceptable et si la gestion et les systèmes de financement mis en place sont à même d'assurer la durabilité de l'école sur les plans technique, financier et organisationnel. Le système de surveillance et d'évaluation du Programme Madrasa a été conçu pour aider les écoles à parvenir, par le biais d'une surveillance et d'un feedback de routine, à des standards pédagogiques durables, à un environnement de qualité propice à l'apprentissage et à des systèmes de gestion et de financement efficaces afin que les enfants scolarisés en tirent un maximum de profit⁸.

Une fois certifié, l'établissement préscolaire peut adhérer à l'association nationale des établissements préscolaires certifiés, l'Association des certifiés (Graduate Association [GA]). Les activités du Programme Madrasa en rapport avec la certification et la période postérieure à la certification ont été introduites après 1995⁹. Avant 1995, le Programme Madrasa ne travaillait pas spécifiquement avec les communautés dans le but d'offrir aux écoles un appui intensif en vue de leur certification. La reconnaissance du fait qu'une expansion de la couverture du programme était subordonnée à une prise en compte consciente de critères de qualité et de durabilité a été à l'origine de l'introduction du concept de soutien à la certification et à la post-certification. Dans le même mouvement, les Associations de certifiés ont été formées pour fournir un

⁶ La politique CRM prévoit que la subvention de démarrage de 1 000 USD allouée aux communautés ne peut être utilisée que dans une proportion réduite (10-20%) pour couvrir les frais afférents à l'amélioration des bâtiments. La majeure partie de la subvention est utilisée pour financer l'amélioration de l'environnement scolaire (sous forme de moyens auxiliaires d'enseignement et de matériel pédagogique, etc.).

⁷ A Zanzibar, la phase qui suit la signature ou qui précède la certification comprend aussi la mise sur pied des Groupes de soutien parental (Parent Support Groups - PSG). Ces groupes (souvent deux par établissement préscolaire communautaire) sont composés de 10 à 15 parents (dont les enfants fréquentent alors l'établissement) chacun. Ils se réunissent régulièrement pour discuter de problèmes touchant à différents aspects du DPE, aux performances des enfants et d'une manière générale à la satisfaction que leur procure l'établissement préscolaire. Les groupes de soutien parental sont une composante valable pour garantir durablement l'implication des parents et faciliter leur appropriation.

⁸ La composante « supervision et évaluation » (M&E) commence par une étude préliminaire au moyen de l'instrument d'évaluation Madrasa (Madrasa Evaluation Instrument - MEI) développé au niveau interne qui est conduite avant la signature du contrat et qui continue pendant toute la période postérieure à la signature et à la certification.

⁹ La période de 1995 à 2001 marque la seconde phase (amélioration et expansion) du Programme Madrasa qui comportait une extension dans les trois pays et mettait l'accent sur la formation des capacités techniques et financières des CRM. Il s'agissait d'examiner et de parfaire les programmes scolaires, d'améliorer la mobilisation et les efforts de renforcement des capacités locales et de mettre au point des systèmes de supervision qui ont depuis lors été utilisés par les CRM et les CGS pour évaluer les progrès et la qualité. Pendant cette phase, les trois CRM relativement indépendants ont été regroupés sous une structure régionale pour permettre une amélioration coordonnée des CRM et pour faire progresser la mise en œuvre par synergie des méthodologies et une approche globale du programme préscolaire (Keough, 2004, pp. 8 - 9).

mécanisme de soutien additionnel aux établissements préscolaires certifiés et permettre aux écoles certifiées de trouver ensemble des réponses à des problèmes et intérêts communs. Il existe actuellement 4 GA – Association of Madrasa Schools Kenya (AMKE) au Kenya, Zanzibar Preschool Madrasa Organization (ZPMO) et Pemba Madrasa Association (PEMA) à Zanzibar, et Madrasa Association of Uganda (MAU) en Ouganda¹⁰.

Cette troisième phase, formellement appelée *soutien post-certification pour la durabilité (Post-Graduation Support for Sustainability [PGSS])*, comprend la poursuite du soutien aux CGS, CRT et enseignants par le biais de visites de tutorat sur place, de cours de remise à niveau ou de formation dans de nouvelles matières afin de répondre aux besoins changeants des CGS et CRT. Le CRM apporte aussi un appui aux GA dans le but de renforcer leurs capacités afin qu'elles soient aptes à assumer finalement l'essentiel du rôle des CRM, soit la fourniture d'un soutien continu aux écoles certifiées. (Ce rôle prévu des GA et l'implication continue des CRM dans l'appui offert aux écoles certifiées après la phase de deux ans de PGSS sont en discussion et méritent une analyse stratégique plus approfondie en 2006 à titre de planification future).

Les leçons apprises de par les nombreuses années de travail des CRM sur le terrain, renforcées par d'autres engagés dans des initiatives plus étendues de développement et d'habilitation communautaire suggèrent que, pour faire vivre des établissements préscolaires de qualité avec participation communautaire, une présence à long terme est indispensable et que la formation initiale et une supervision occasionnelle ne sauraient être suffisantes pour produire des bénéfices quantifiables pour le développement et la préparation des enfants et pour générer des changements au sein des familles et des communautés susceptibles de leur faire saisir l'importance du bien-être de leurs enfants et de leur avenir. En un mot, des programmes DPE durables nécessitent une série de partenariats et de ressources pendant des années.

Dans ce contexte, il est à noter que la composante PGSS du Programme Madrasa se trouve à des stades différents de développement dans les trois pays. Pour l'instant, le CRM Kenya (MRCK) est celui qui a fourni le soutien le plus important aux communautés scolaires ayant été certifiées (suivi par le CRM Ouganda [MRCU] et le CRM Zanzibar [ZMRC]). Cela s'explique en partie parce que sur les 3 CRM, MRCK est le plus ancien, mais aussi parce que (a) le MRCK a adopté une approche stratégique concertée quant à la nature du soutien devant être apporté après la certification et (b) en raison du degré relativement élevé de capacité technique de la GA qui lui est liée, l'AMKE. Sur la base des discussions avec les CRM et l'AKF, le personnel EA, il est évident que la composante PGSS du Programme Madrasa doit encore faire l'objet d'une étude stratégique afin d'évaluer la nature et le degré de soutien requis (au minimum et idéalement) par les communautés scolaires après la certification et la répartition des responsabilités entre les CRM et les GA pour la fourniture du soutien. Il va de soi qu'une telle analyse stratégique entraînera un examen des rôles, des responsabilités et des capacités actuels et prévus des GA et des directions futures anticipées du Programme préscolaire Madrasa de même que des Centres de ressources Madrasa, en tant qu'entités plus larges de fourniture de ressources en DPE dans chacun des pays¹¹.

¹⁰ Il est prévu que les GA finissent par endosser un grand nombre des activités offertes actuellement par le Programme Madrasa dans le cadre de la phase de soutien post-certification. Toutefois, en 2006, les GA se trouvent à des stades différents de développement (l'AMKE est la plus avancée) et le développement qu'elles ont connu récemment ainsi que le « manque de capacités dans tous les domaines » suscitent des doutes quant à leur capacité à remplir ce rôle dans un avenir proche (Hughes, 2001, p. 17). Cette question est reprise à la section 8.0: *Leçons apprises et recommandations* du présent rapport.

¹¹ Durant la dernière partie de la seconde phase du Programme Madrasa, les CRM ont testé des approches visant à garantir la durabilité des établissements préscolaires en lançant un projet pilote de mini-dotation dans un nombre choisi d'établissements préscolaires certifiés. Dans le cadre de ce projet pilote, chacune des écoles participantes recevait une subvention de certification de 2 500 USD. Les communautés avaient aussi la possibilité de récolter des fonds supplémentaires auxquels s'ajoutait un montant équivalent versé par le programme à concurrence de 2 500 USD. Ainsi le fonds d'une communauté pouvait atteindre jusqu'à 7 500 USD (2 500 USD de subvention de certification, 2 500 USD de fonds communautaires, 2 500 USD de subvention du programme). En 2000, 38 écoles certifiées des trois pays ont participé à ce projet pilote. Leurs fonds ont été mis en commun et investis à l'échelon régional selon les désirs des communautés. Depuis, les communautés ont reçu chaque trimestre un dividende de 5% sur leur investissement qui leur a permis de financer les frais de fonctionnement de leurs établissements préscolaires. Cependant, le maintien du fonds de dotation et la gestion des investissements, compte tenu en particulier des exigences de respect des principes et de l'éthique islamiques pour le choix des placements et du contexte perturbé de l'après-11 septembre 2001, n'ont pas été franchement faciles

5.0 METHODES D'ETUDE D'EVALUATION DES COUTS

L'objectif premier de l'étude d'évaluation des coûts, tel qu'il est défini par les lignes directrices reçues par l'ADEA et par les réunions de planification avec le personnel de l'AKF en Afrique de l'Est, consiste à identifier les coûts associés à la création et au fonctionnement des écoles de même qu'à leur soutien (comme élément d'une approche par phases sur cinq ans) dans une communauté, en supposant que cette communauté fait partie d'un groupe de 12 à 15 communautés bénéficiant d'un soutien similaire. L'étude tente par conséquent de fournir un *instantané* des activités les plus à jour entreprises dans le cadre de l'approche par phases sur cinq ans pour créer et faire fonctionner des établissements préscolaires dans 15 communautés à la fois. Si le CRM a déjà bénéficié d'économies d'échelle, et que d'autres agences en feront sans doute de même, avec le nombre croissant de communautés soutenues¹², le modèle actuel d'évaluation des coûts donne une image des coût probables dans les cinq premières années de fourniture de services au modèle d'établissements préscolaires Madrasa.

Au vu des objectifs et paramètres susmentionnés, le temps passé dans le pays et les modèles d'évaluation des coûts qui en ont résulté ont été concentrés sur la saisie et la présentation des seules données considérées comme pertinentes et représentatives ou typiques. L'évaluation actuelle des coûts est le produit d'une étude détaillée du Programme Madrasa qui a été faite sur place pendant un mois et qui comprenait des visites d'une semaine à chacun des trois Centres de ressources Madrasa (CRM). Ces visites ont permis de recueillir des données de diverses sources quantitatives et qualitatives, y compris :

- (i) Des séances en groupe de travail avec le personnel technique pour saisir les processus en jeu et les activités entreprises pour les différentes phases du programme et pour évaluer le temps de travail du personnel et les autres ressources des CRM qui ont été ou sont allouées à chaque activité requise calculées par communauté, en fonction d'une communauté moyenne;
- (ii) Des réunions avec les Coordinateurs de l'Association des certifiés et les membres concernés du Comité exécutif de l'Association pour mieux comprendre le soutien post-certification offert par l'Association aux communautés et le soutien offert par le CRM à l'Association, en particulier du point de vue du développement des moyens de celle-ci;
- (iii) Des séances de travail avec les responsables de supervision, d'évaluation, de recherche et de liaison (MERLO) pour discuter des besoins en données quantitatives liés à l'étude d'évaluation des coûts et pour obtenir les données statistiques pertinentes sur le programme, comme le nombre d'écoles, l'effectif total, le ratio enseignants/élèves, la structures des frais d'écologie, les dates d'admission, d'engagement et de promotion, les classifications urbaine/rurale etc. Les données étaient d'emblée disponibles dans certains cas pour un usage immédiat alors que, dans d'autres cas, les données ont été compilées en recourant à des sources primaires comme les dossiers des communautés et autres dossiers pertinents des CRM;

(Barlett, 2003, pp. 12-13). Cela étant, le projet de fonds de dotation n'est pas offert actuellement à un nouveau groupe de communautés qui ont signé un contrat avec les CRM. Les subventions de durabilité sont allouées aux communautés du Kenya (pour un montant de 5 500 USD) et en Ouganda (1 500 USD), mais pas à Zanzibar. La viabilité et la poursuite de l'allocation de la subvention de durabilité dépendent en grande partie du financement des donateurs.

¹² Comme noté précédemment, le CRM existe depuis de nombreuses années maintenant et les trois CRM servent au total plus de 200 communautés. L'ensemble des coûts entraînés par les services offerts à ces communautés, cumulativement et dans la durée (avec les économies d'échelle induites) ne sont pas présentés dans le cadre de la présente étude. Pour ce qui est des économies d'échelle, il faudrait noter qu'une telle amélioration du rapport coût-efficacité ne peut être obtenue que jusqu'à un certain point, c'est-à-dire qu'il y aurait une limite au nombre de communautés qui peuvent être servies de façon efficace par la structure de personnel limitée qui a été présentée et dont le coût a été estimé dans le cadre de la présente étude. Au-delà de ce point, les gains économiques résultant de l'expansion diminueraient probablement et la qualité peut être compromise.

- (iv) Des séances de travail avec le personnel financier (comptables) pour une étude approfondie des données quantitatives, y compris les dépenses par activité budgétées et effectives au cours des années et pour une attribution de coûts appropriés aux activités décrites par le personnel technique;
- (v) Des réunions avec les Directeurs de projets et, là où c'était possible, avec les Présidents des Conseils des CRM pour discuter des stratégies d'évaluation des coûts, en particulier concernant les coûts indirects ou cachés, pour atteindre une compréhension plus complète des activités Madrasa et des plans pour l'avenir, et pour évaluer le temps et les ressources fournis par les Directeurs de projets et le Conseil bénévole;
- (vi) Des discussions semi-structurées en groupes spécialisés avec des résidents des communautés, y compris des membres CGS, des enseignants, des parents et grands-parents et d'autres responsables locaux, dans le cadre de visites de communautés ou de sites dans 2 à 3 communautés représentatives¹³, urbaines, rurales et périurbaines par le CRM. En moyenne, chaque visite à une communauté (à 10 communautés en tout) comportait une séance de 2 à 3 heures et un examen des dossiers de la communauté tels les procès-verbaux de séances, registres de participation de la communauté, registres de présence des étudiants et enseignants etc.;
- (vii) Dans la mesure du possible, les sources d'information ont été recoupées par le recours à plusieurs sources différentes de données (représentant les CRM et la communauté) pour chaque aspect de l'étude et à des discussions informelles (les participants avaient été informés de l'utilisation possible de ces discussions dans le cadre de la présente étude). Dans ce contexte, il faudrait noter qu'une étude antérieure visant à estimer les coûts du Programme Madrasa a été menée en 2001 (Hughes). L'objet premier de l'étude de 2001 était de déterminer la faisabilité d'un modèle pilote de fonds de mini-dotation dans le contexte de la durabilité après la certification. Les paramètres des modèles d'évaluation des coûts utilisés par pays diffèrent dans une certaine mesure, la principale différence étant que l'étude Hughes n'a pas examiné les coûts cachés liés au temps de la communauté et autres prestations en nature (indépendamment de la contribution constituée par la construction des bâtiments des établissements préscolaires). Les données de départ diffèrent aussi du fait que les réalités du programme ont changé en termes de statistiques normatives pour les établissements préscolaires dans les trois pays. L'étude de 2001 fournit néanmoins un point de comparaison utile pour comparer les estimations de coûts, lorsque c'est pertinent.
- (viii) Les communautés ont été sélectionnées sur la base des critères suivants :
 - (a) **Durée d'affiliation au CRM** : la sélection des communautés a tenu compte de la durée d'affiliation aux CRM. Là où c'était possible, des communautés « plus récentes » (appartenant aux groupes 4 et 5) ont été préférées dans la sélection afin de faciliter la compréhension des processus les plus à jour et des coûts correspondants. En outre, les communautés plus récentes devraient avoir des souvenirs plus fiables (des événements et processus ainsi que du temps et des ressources qui y ont été consacrés) en l'absence de dossiers détaillés.

Idéalement, le mieux aurait été de sélectionner pour chaque CRM des communautés certifiées depuis environ deux ans, ce qui aurait donné une bonne idée du soutien des CRM aux communautés depuis le premier contact, en passant par la signature et jusqu'à deux ans au moins après l'association. Cependant, comme l'approche des CRM en matière de mobilisation a évolué au cours des trois dernières années, l'étude a tenté de saisir le processus actuel en accédant à une combinaison de communautés représentant l'ensemble le plus récent d'écoles qui avaient été mobilisées (en 2003-2004), de manière à fournir une image représentative des ressources impliquées pendant la mobilisation et la première année de signature, de même que quelques écoles certifiées pour obtenir des renseignements sur les ressources utilisées après la signature et après la certification.

¹³ Le modèle d'évaluation des coûts s'appuie sur le concept de « représentativité ». Ainsi, concernant les communautés sélectionnées pour des visites sur place et pour parvenir à comprendre les ressources utilisées pendant chaque activité, on a fait de son mieux pour saisir le scénario typique ou moyen représentatif d'une communauté moyenne.

- (b) **État démographique de la communauté :** selon les classifications urbaine / périurbaine / rurale. Les classifications urbaine / périurbaine / rurale se sont basées sur la force relative de l'infrastructure de chaque communauté, le mode principal de création du revenu et la proximité des villes. En général, la majorité des écoles dont les CRM s'occupent dans leur région sont classées rurales (75%), les écoles périurbaines représentant environ 25% de tous les établissements préscolaires Madrasa (cf. Annexe D). L'accent mis sur les zones rurales est dû en grande part à l'engagement des CRM à créer des établissements préscolaires communautaires là où il n'y en avait pas du tout (ou là où ils ne pouvaient répondre à la demande). Au cours de la phase de planification de la présente étude, il fut convenu que les visites sur place s'efforceraient de couvrir au moins une école urbaine et une école rurale pour chaque CRM. Cependant, au vu des réalités du terrain, cela ne sembla pas le plan d'action idéal. Ainsi, les communautés visitées furent convenues entre le consultant et le personnel concerné du CRM avec l'idée d'un critère fondamental de représentativité de l'état démographique pour chaque CRM.

On peut faire valoir que le genre de ressources utilisées varie en fonction de l'état démographique, à savoir que les communautés urbaines peuvent tendre à fournir principalement des dons en argent plutôt que du temps ou d'autres prestations en nature comme des matériaux de construction, alors que la prestation de communauté rurale tend à prendre la forme de temps et de dons en nature. Cela a été pris en compte par une estimation de coûts (par l'attribution d'une valeur financière) tant pour les contributions financières que pour celles en nature.

Il a aussi été supposé que les coûts de construction et de réparation et d'entretien courants de bâtiments pour les communautés rurales seraient sensiblement plus bas que les frais de même nature pour des communautés urbaines ou périurbaines au vu d'un recours plus grand aux matériaux de construction bon marché par les communautés rurales. Avec le temps, cependant, le personnel des CRM a observé que, si des différences apparaissent pour ces frais dans l'ensemble des trois pays, la variation à l'intérieur de chaque pays n'est pas significative car les communautés rurales préfèrent de façon croissante les matériaux du commerce à cause de leur durabilité.

En général, les différences entre communautés rurales et urbaines, non seulement quant aux coûts de construction et d'entretien mais aussi quant aux coûts associés à l'écolage, aux salaires des enseignants et au programme nutritionnel ont été prises en compte par des moyennes pondérées (tendant vers les estimations rurales étant donné le plus grand nombre de communautés rurales desservies).

- (c) **Écolage par période scolaire :** L'étude de 2001 sur le modèle pilote de fonds de mini-dotation CRM pour les écoles certifiées se fondait sur l'écolage comme un substitut permettant de catégoriser les communautés scolaires en fonction de leurs ressources ou force économiques relatives (Hughes, 2001). Les standards de classification en fonction de l'écolage développés par les CRM en 2001 ont été examinés. Il a toutefois été convenu que l'écolage n'est pas un indicateur fiable de la force économique absolue de communautés, car l'encaissement de l'écolage dans les communautés varie entre 40 et 80% et parce que la plupart des communautés desservies par le Programme Madrasa tombent dans la tranche de revenus pauvre ou moyenne inférieure dans le contexte du pays. (La plupart des établissements préscolaires Madrasa demandent un écolage bien plus bas (de 30 à 50% de moins) que les autres écoles privées, si elles existent, dans les localités alentour.) Dès lors, la catégorisation de la force économique, même de la force économique relative, fondée sur l'écolage n'est pas spécialement utile. Cependant, comme pour d'autres indicateurs, l'écolage moyen par période scolaire a été calculé dans chaque pays et les communautés visitées ont été étudiées du point de vue de la comparaison à ces moyennes. De cette façon, l'écolage moyen par période scolaire de trois mois est entre 6 et 7 USD par enfant au Kenya et en Ouganda alors qu'à Zanzibar la moyenne par enfant est de 3 USD.

- (d) **Taille de l'école :** Typiquement, le nombre d'enseignants par école sert d'indicateur de la taille de l'école et du nombre moyen d'enfants. En moyenne, pour les trois CRM, une petite école compte 2 enseignants pour 30 à 35 enfants, une école moyenne 3 à 4 enseignants pour 40 à 60 enfants, et une

grande école 5 enseignants ou plus. Le ratio enfants-enseignants est en moyenne de 15/1. Une examen des données concernant les inscriptions dans les groupes les plus récents d'écoles mobilisées dans la région (cf. Annexe D) montre que, typiquement, les écoles d'Ouganda tendent à être plus petites avec une moyenne de 40 enfants (3 enseignants), les écoles du Kenya tendent à avoir une moyenne de 50 enfants (3 enseignants), alors que les écoles de Tanzanie (Zanzibar – Pemba et Unguja) tendent à être les plus grandes avec une moyenne de 60 enfants (5 enseignants). On s'est efforcé de visiter des communautés qui présentaient les chiffres moyens d'élèves calculés pour les plus récents groupes d'écoles (ou qui étaient proches de ces chiffres).

- (e) **Bâtiments scolaires** : Historiquement, le Programme Madrasa a prôné l'utilisation de bâtiments existants de madrasas pour dispenser une éducation préscolaire, cela constituant la méthode la meilleur marché pour fournir des services éducatifs dans la communauté. Par conséquent, la plupart des anciennes écoles associées principalement au CRM au Kenya ont compté sur une installation d'une seule pièce dans la madrasa de la communauté. Cependant, plus récemment et pour diverses raisons, des communautés ont choisi de construire des bâtiments réservés au préscolaire. À Zanzibar et en Ouganda, la construction de bâtiments a été une tendance historique. Dès lors, même si certaines nouvelles communautés comptent au début sur l'espace existant de la madrasa, pour un à trois ans (pendant la mobilisation et jusqu'à la certification), la plupart des communautés entament la construction de nouveaux bâtiments, souvent après avoir officiellement adhéré au Programme Madrasa (c'est-à-dire après signature du contrat). Cette tendance peut indiquer un sens accru d'appropriation par la communauté et un engagement à long terme pour un établissement préscolaire « durable » dans leur communauté. Aux fins de la présente étude, étant donné les coûts et la contribution de la communauté associés à la construction, à la réparation et à l'entretien, il était important de s'entretenir avec des communautés qui avaient utilisé des espaces existants de madrasa dans le passé et envisagent ou ont déjà construit un nouveau bâtiment de même que des communautés qui ont compté principalement sur l'espace de madrasa existant. Une autre question à prendre en considération dans le choix des communautés (pour assurer la représentativité) était le nombre de salles pour le préscolaire (typiquement une salle de classe et un bureau au Kenya et en Ouganda, et deux salles de classe et un bureau à Zanzibar).

Tableau 2: Profil des communautés visitées pour l'étude d'évaluation des coûts

N°	Nom de communauté et lieu	N° de groupe	Écolage par pér.*	Rurale/Urb./ Périurb.	Nb. d'enseignants	Nb. d'enfants
1	Rahma Majaoni, Mombasa	3	\$8,00	Rurale	2	51
2	Khairat Mwembe Kuku, Mombasa ¹⁴	1	\$20,00	Urbaine	3	58
3	Khairat Mwaembe, Mombasa	4	\$6,00	Rurale	3	78
4	Zam Zam, Unguja Zanzibar ¹⁵	5	\$3,00	Périurbaine	3	70
5	Jadid Bweleo, Unguja Zanzibar	5	\$3,00	Rurale	5	55
6	Mamur Chwaka, Unguja Zanzibar	4	\$3,00	Rurale	3	63
7	Nakasozi, Kampala	3	\$6,00	Périurbaine	4	53
8	Jumaiyat Islamia, Kampala	4	\$5,00	Rurale	3	52
9	Anoonya, Kampala	5	\$6,00	Rurale	3	32
10	Bwerojerere, Kampala	2	\$10,00	Urbaine	3	72

* L'écolage a été converti en USD au taux de change valable pendant l'étude (janvier-février 2006), et arrondi au dollar inférieur ou supérieur, selon lequel était le plus proche.

¹⁴ Les visites aux 10 écoles étaient un moyen d'obtenir une image de coûts cachés *normatifs* associés à la contribution d'une communauté moyenne et aussi un moyen de recouper les renseignements reçus du personnel du CRM. Une fois les renseignements reçus des communautés, ce qui n'en semblait pas représentatif n'était pas estimé en termes de coûts (comme dans le cas d'une communauté qui demandait 20 USD par période scolaire, ce qui peut être représentatif de certaines communautés CRM urbaines au Kenya) ; au contraire, seul ce qui semblait réaliste (en consultation avec le personnel du CRM à l'issue des visites aux communautés) était estimé en termes de coûts.

¹⁵ Le temps disponible n'a permis des visites à des communautés qu'à Unguja à Zanzibar et à celles liées au bureau principal de Kampala en Ouganda.

6.0 PARAMETRES DU MODELE D'EVALUATION DES COUTS

Le modèle d'évaluation des coûts pour le Programme Madrasa distingue pour commencer deux catégories principales de coûts : la contribution CRM et la contribution communautaire. Il répartit ensuite les coûts en quatre sous-catégories supplémentaires : les coûts directs, les coûts opérationnels indirects, les coûts indirects d'infrastructure et de mise sur pied, et les coûts cachés. Le modèle effectif d'évaluation des coûts reflète les chiffres en termes réels, en 2006, lorsque c'est possible – et, lorsque ce n'est pas possible, en termes effectifs 2005. Voici quelques questions qui méritent d'être mentionnées avant de se lancer dans l'inclusion spécifique de coûts dans les catégories de coûts ci-dessus :

- (i) ***Échelles de salaires comparables (à savoir gouvernementales)*** : Pour permettre des comparaisons utiles avec les agences gouvernementales à tous les niveaux de contributions, et dans l'examen des contributions en ressources humaines de la part du personnel des CRM (qui ont été allouées aux coûts opérationnels directs et indirects), il est jugé important de fournir certains renseignements sur les variations (s'il y en a) entre les salaires du personnel des CRM avec toutes les prestations accessoires et les salaires gouvernementaux avec les prestations accessoires. La situation diffère dans les trois pays. Si l'on considère les classifications gouvernementales des salaires – nationales, provinciales, de division, de district, de zone – la majorité des salaires du personnel technique des CRM devraient plutôt être comparés à ceux de responsables gouvernementaux de zone ou de district. Comparés aux salaires gouvernementaux (avec prestations accessoires), les salaires avec prestations accessoires du personnel des CRM au Kenya apparaissent quelque peu supérieurs, à environ 1,5 fois les salaires gouvernementaux, et ceux de Zanzibar tendent à être sensiblement supérieurs, de 2 à 2,5 fois, alors que les salaires des CRM en Ouganda tendent à être sur pied d'égalité avec leurs équivalents gouvernementaux. Une estimation concrète des coûts par pays pour les contributions des CRM devrait être vue à la lumière de ces comparaisons, si on envisage une reproduction par les agences gouvernementales.
- (ii) ***Échelles de salaires comparables et coût de la vie dans son ensemble (dans les divers pays)*** : La variation entre les échelles de salaires dans les trois CRM et les différentiels pour le coût de la vie dans son ensemble entre les trois pays affectent sensiblement l'ensemble des coûts directs et indirects associés aux contributions des CRM pour les activités du programme. Par exemple, le tarif horaire pour le personnel technique au Kenya s'élève à 3,80 USD, en Ouganda à 2,65 USD et à Zanzibar à 2,30 USD (la variation est moins significative concernant le temps de la communauté, avec un tarif horaire pour les résidents de la communauté dans une fourchette de 0,20 à 0,30 USD). Avec des tarifs horaires pour les salaires du personnel technique au Kenya supérieurs de 40 à 50 % à ceux d'Ouganda ou de Zanzibar, et avec le coût de la vie le plus élevé au Kenya (suivi par l'Ouganda et Zanzibar), les coûts associés à la contribution des CRM sont plus élevés en Ouganda¹⁶ et au Kenya (qu'à Zanzibar). Vu le temps accordé à l'étude, il n'a pas été possible de tenir compte de ces différentiels de façon à refléter les vrais coûts moyens; les coûts sont donc reflétés pays par pays, avec des moyennes présentées en termes de fourchettes (du plus bas au plus élevé), par souci de simplicité. Un autre facteur qui affecte de façon significative les coûts dans les divers pays est le niveau de soutien (durée et fréquence) fourni par chaque CRM. Cet aspect de la variation des coûts est discuté dans la section suivante.
- (iii) ***Temps offert bénévolement par le conseil de direction*** : Le temps offert bénévolement (à savoir le temps consacré au programme par ses Conseils des directeurs nationaux et régional) est une caractéristique essentielle de nombre de projets financés par la Fondation Aga Khan et d'autres ONG. Il ajoute non seulement une valeur éminente aux activités quotidiennes et à la vision d'ensemble du Programme Madrasa, mais représente un nombre significatif de personnes-heures (dans une fourchette de 30 à 50 personnes-heures par mois sur cinq ans) qui peut raisonnablement être considéré comme coûts associés à la mise en œuvre directe dans la communauté. Cependant, en l'absence de telle structure dans les cercles gouvernementaux et vu les différences significatives sur

¹⁶ Les coûts plus élevés en Ouganda qu'au Kenya, malgré l'échelle de salaires et le coût de la vie plus élevés au Kenya, sont dus au nombre moyen d'élèves par école le plus bas des divers pays.

L'ensemble des tarifs horaires, l'estimation des coûts du temps du Conseil n'a pas été considéré comme un composant essentiel du modèle d'évaluation des coûts.

- (iv) **Autres activités entreprises par le Programme Madrasa :** Activités qui représentent environ 40% des ressources du Programme Madrasa et comportent (a) des formations pour enseignants qui ne représentent pas les établissements préscolaires Madrasa et autres activités relevant des responsabilités des Centres de ressources plutôt que de la mise en oeuvre directe dans la communauté; (b) participation aux discussions gouvernementales de programme et de politique DPE, avec apports techniques, de même qu'aux autres ressources des acteurs et réseaux DPE; (c) renforcement des capacités du personnel des CRM non essentiel à la mise en oeuvre directe dans la communauté; (d) soutien aux établissements préscolaires qui ont terminé la phase de deux ans de post-certification avec le Programme Madrasa. Ces activités n'ont pas été incluses dans le modèle d'évaluation des coûts pour les établissements préscolaires Madrasa.
- (v) Voici une ventilation détaillée des catégories d'évaluation des coûts :
- (a) **Coûts directs :** les coûts directs sont les coûts supportés par les CRM qui sont directement afférents aux activités en rapport avec la création et le fonctionnement de l'établissement préscolaire. Ces coûts ont été identifiés comme éléments d'un modèle d'évaluation des coûts par activité qui implique l'évaluation du coût de chaque tâche ou processus associé aux trois phases principales de mise sur pied et de fonctionnement d'un établissement préscolaire à participation communautaire. Les trois phases se composent de : mobilisation communautaire, formation et soutien initiaux et continus, et soutien post-certification pour la durabilité (PGSS).

Ces activités ont été définies en collaboration avec le personnel du CRM dans chacun des pays afin d'avoir une idée claire des processus entrepris et de réfléchir aux coûts et ressources associés à une communauté (comme élément d'un groupe de 12 à 15 communautés). Les activités varient quelque peu (principalement en termes d'ordre des étapes et d'intensité, définie par la fréquence et la durée) entre les 3 CRM mais sont assez similaires en essence pour justifier une définition des coûts selon ces lignes (les différences sont signalées lorsqu'il y en a). Pour chaque source de contribution, les coûts directs sont encore répartis en termes de contributions financières directes, d'autres contributions en nature auxquelles une valeur financière a été attribuée, et d'apports en ressources humaines.

L'apport en ressources humaines pour le personnel des CRM a été mesuré en termes de personnes-heures par activité. Les personnes-heures par activité se sont ensuite vu attribuer une valeur financière par une estimation de leur coût au tarif horaire moyen du marché (basé sur les chiffres effectifs de 2006). Au Kenya, par exemple, cette méthode a donné un tarif horaire moyen pour le personnel du CRM de 275 shillings kenyans (soit 3,80 USD au taux de 72 KES par USD), en Ouganda le tarif horaire moyen est de 4 840 shillings ougandais (soit 2,65 USD au taux de 1 830 UGX par USD), et à Zanzibar de 2 670 shillings tanzaniens (soit 2,30 USD au taux de 1 175 TZS par USD). Vu la variation entre les échelles de salaires des autres personnels techniques et des Directeurs de projets des CRM, les salaires des Directeurs de projets ont été répartis dans les diverses communautés comme élément des coûts indirects.

- (b) **Coûts indirects – Coûts opérationnels continus :** On appelle aussi couramment cette catégorie de coûts « frais généraux », coûts fixes opérationnels. Le présent modèle d'évaluation des coûts utilise une définition plus large des coûts indirects / opérationnels en raison de la nature particulière des coûts directs identifiés ci-dessus. Au surplus, seuls 60% des coûts indirects (reflétant les chiffres effectifs 2005) sont actuellement engagés pour des usages communautaires directs (en supposant un groupe de 12 à 15 communautés)¹⁷. Comme nous l'avons expliqué plus haut, les CRM s'engagent également dans des activités hors du domaine de la mise en oeuvre directe dans un groupe de 12 à 15

¹⁷ Étant donné la présence d'antennes à Zanzibar et en Ouganda, et sur la base de discussions avec les Directeurs de projets et le personnel financier concernés, les coûts opérationnels et de programmes indirects (autres que les salaires et les prestations accessoires) ont été pris comme un pourcentage pour les bureaux principaux d'Unguja (à 65%) et de Kampala (à 75%) du total des frais indirects pour les deux.

communautés, activités auxquels les 40% restants des coûts indirects ont été imputés. Les coûts indirects comprennent :

Salaires essentiels de gestion et d'administration : Pour le Directeur de projet, Comptable, Secrétaire et Employé administratif et autre personnel de soutien tels les chauffeurs et messagers de bureau. Les salaires de ces postes ne peuvent être facilement attribués comme coûts directs car ces postes servent la plupart des communautés de façon égale et, dans le cas particulier du Directeur de projet, le salaire est assez élevé en comparaison au reste du personnel technique pour distordre vers le haut le tarif horaire moyen.

Coûts opérationnels : Ils comprennent, entre autres coûts, des catégories comme location, équipements collectifs, entretien, entretien de l'équipement, sécurité, frais de révision comptable, carburant pour véhicules (en plus de coûts directs de carburant ou combustible associés à des activités données de mise en oeuvre), entretien des véhicules et autres coûts associés, et frais de déplacements locaux (en transports publics). Pour ce qui est des locations, il faut noter que dans quelques cas (Kenya), le CRM paie à son donateur, l'AKF, un loyer subventionné. Étant donné qu'un tel loyer subventionné est artificiellement bas, le coût véritable/du marché de ce loyer a été estimé en termes réels pour l'estimation des coûts.

Autres coûts indirects de programmes : Ils comprennent les coûts de matériel éducatif, les dépenses de réunions, et renforcement des capacités du personnel. Sur la base de discussions avec les Directeurs de projets, seules les activités de renforcement des capacités jugées essentielles à la mise en oeuvre directe dans les communautés ont été incluses dans l'estimation des coûts. Cela comprend, sans y être limité, un Forum du personnel technique trois fois par an, des ateliers annuels d'élaboration de programmes d'études et d'examen de leurs éléments, des sessions d'examen des programmes tous les deux ans, des formations à la supervision et à l'évaluation pour les MERLO et une formation financière annuelle pour le personnel financier – la plupart organisés à l'échelon régional.

- (c) **Coûts d'infrastructure et de mise sur pied** : afin d'appréhender le coût réel de la création d'établissements préscolaires, des dépenses d'investissement initiales afférentes à la mise en place de bureaux au niveau du CRM ont été incluses dans le modèle d'évaluation des coûts. Les coûts ont été calculés en supposant une structure en personnel réduite de 12 personnes pour le personnel technique et financier (CDO, Formateurs, MERLO, un Directeur de projet et un Comptable) et 5 pour le personnel de soutien (Responsable administratif/Secrétaire, 2 Chauffeurs, 2 Messagers/Aides de bureau) utilisant un espace et un équipement de bureau modestes pour travailler avec un groupe de 12 à 15 communautés. Ce coût a été calculé en termes réels 2006 et a été imputé sur un groupe de 12 à 15 communautés et sur 5 ans, ce qui entraîne un ajout minime d'environ 1,00 à 1,50 USD par enfant et par mois. Cependant, suivant l'usage que l'on veut faire du modèle d'évaluation des frais, l'inclusion des coûts d'infrastructure/de mise sur pied est laissée à la discrétion de l'utilisateur final. L'expérience du Programme Madrasa confirme toutefois nettement l'importance d'un système de « supervision par tutorat » plutôt qu'un système d' « inspecteurs » pour obtenir la qualité et une forte participation et appropriation communautaire. Il est donc important que les gouvernements examinent comment utiliser les ressources disponibles – telles que les Centres de ressources d'enseignants et/ou les partenariats possibles avec des organisations de la société civile engagées dans le DPE pour offrir des soutiens semblables aux efforts communautaires locaux de DPE.
- (d) **Coûts cachés** : cette catégorie de coûts concerne la contribution communautaire (en espèces et en nature) qui jusqu'ici n'a pas été mesurée ni quantifiée en termes de contribution d'ensemble. (Comme mentionné plus haut, l'étude de 2001 a appréhendé certains aspects de la contribution de la communauté au Programme Madrasa, mais peu d'attention est accordé à ces aspects des coûts aussi bien dans le Programme Madrasa qu'en dehors). Il est clair que le succès du Programme Madrasa repose sur le postulat de la participation et de l'appropriation de la communauté. Il a par conséquent été jugé essentiel d'inclure la contribution communautaire dans le modèle général d'évaluation des coûts pour les établissements préscolaires Madrasa. La contribution de la communauté prend le plus souvent la forme :

- ◆ de frais d'admission (enregistrement unique) et d'écologie (par période scolaire) payés par les parents (souvent utilisés pour payer les salaires des enseignants et de menues dépenses incidentes);
- ◆ de contribution, en temps et en argent, des parents au programme nutritionnel quotidien, lorsqu'il y en a un;
- ◆ d'activités productrices de revenus lancées par les CGS, dont le revenu est utilisé pour les coûts opérationnels des écoles;
- ◆ de fonds et de matériel donnés par les résidents de la communauté à tous les stades et qui peuvent être mis à disposition soit sur une base ad hoc soit par une activité de collecte de fonds organisée par le CGS;
- ◆ de contributions en espèces ou en nature d'anciens résidents de la communauté ou de responsables gouvernementaux ; et
- ◆ de temps passé par les membres des CGS, les enseignants, les chefs de communauté, les parents et les autres résidents intéressés pour toutes questions liées à la mise sur pied et au fonctionnement de l'établissement préscolaire. Pour les communautés, l'apport en ressources humaines a été mesuré, comme pour le temps du personnel des CRM, en termes de personnes-heures par activité pour un coût estimé au tarif du travail irrégulier non qualifié d'environ 20 KES (0,28 USD) à Mombasa, 350 TZS (0,30 USD) à Zanzibar et 330 UGX (0,20 USD) en Ouganda.

7.0 ESTIMATION DES COÛTS POUR LE PROGRAMME MADRASA

Les tableaux ci-dessous (Tableaux 3 à 5) offrent une vue d'ensemble de l'évaluation des coûts pour les trois CRM pour les quatre catégories de coûts. Globalement, les **coûts directs** associés à la mise en oeuvre par phases sur 5 ans du Programme Madrasa dans une communauté sont de l'ordre de 6 à 15 USD par enfant et par mois, sur la base d'effectifs moyens pour chacun des pays, le CRM contribuant à raison de 3 à 11 USD et la communauté à raison de 3 à 4 USD dans les 3 pays. Le coût unitaire global incluant les **coûts indirects** ainsi que les coûts initiaux de mise sur pied et les frais fixes pour une communauté se situe entre 14 et 24 USD par enfant et par mois. Si l'on tient compte des contributions pour le programme nutritionnel et de la subvention de durabilité, les **coûts directs** associés à la mise en oeuvre par phases sur cinq ans dans une communauté sont de l'ordre de 6 à 12 USD par enfant et par mois sur la base d'un effectif moyen pour chacun des pays, le CRM contribuant à raison de 3 to 8 USD par enfant et par mois sur cinq ans. C'est au Kenya que les **frais globaux (directs et indirects)** de mise en oeuvre dans une communauté semblent être les plus élevés, et à Zanzibar qu'ils sont les plus bas. Le coût unitaire (par enfant et par mois) est similaire dans l'absolu en Ouganda et au Kenya, car l'Ouganda a l'effectif le plus bas. Une ventilation et une analyse régionale des heures consacrées par le personnel des CRM aux activités à chaque phase, des coûts moyens des activités essentielles par catégorie et des coûts d'ensemble apparaissent dans les tableaux ci-dessous. (Des feuilles d'estimation détaillée des coûts sont disponibles séparément). Le modèle d'évaluation des coûts démontre que les coûts dans l'ensemble des CRM diffèrent un peu entre le Kenya et l'Ouganda et sont sensiblement différents pour Zanzibar au vu des variations dans divers domaines :

- (i) **Niveaux de salaires** au sein du personnel technique : les plus élevés sont au Kenya et les plus bas à Zanzibar, avec une différence entre les tarifs horaires pour le personnel technique de l'ordre de 40 à 50% entre le personnel au Kenya et le personnel en Ouganda et à Zanzibar. Les coûts associés au temps du personnel des CRM varient par conséquent sensiblement même pour des nombres d'heures comparables dans les divers CRM par activité et/ou par phase. Cependant, prendre en compte les différentiels de salaires n'expliquerait que partiellement la grande variation d'évaluation des coûts entre les programmes du ZMRC et ceux du MRCK et du MRCU.
- (ii) **Coût de la vie** dans chaque pays : il affecte les dépenses de programmes directes telles celles liées au carburant ou combustible et aux transports (qui représentent la catégorie de coûts la plus élevée après le temps du personnel). Le coût de la vie dans son ensemble est le plus élevé au Kenya et le plus bas à Zanzibar.

- (iii) **Effectif moyen par école** : il est le plus bas en Ouganda (40 enfants) et le plus élevé à Zanzibar (60 enfants), avec un effectif d'environ 50 enfants au Kenya¹⁸. Ce chiffre est important parce que le modèle d'évaluation des coûts calcule des coûts unitaires sur la base d'une unité définie comme un enfant par communauté et par mois sur une période de 60 mois (cinq ans). Ce chiffre a un effet sensible sur les coûts de fonctionnement indirects par enfant et par mois car, comme le démontre le Tableau 5, si l'ensemble des frais de fonctionnement indirects sont similaires dans tous les CRM (environ 25 000 USD par communauté pour 5 ans), les imputations unitaires diffèrent substantiellement à cause des différences d'effectif moyen. Cette différence affecte évidemment l'ensemble des calculs unitaires, gonflant ainsi les coûts unitaires pour l'Ouganda. Prendre en compte les effectifs dans l'ensemble des trois pays montrerait probablement que les coûts pour les établissements préscolaires sont les plus élevés au Kenya et les plus bas à Zanzibar, comme le laisse anticiper la variation dans les échelles de salaires, le coût de la vie et les niveaux de soutien sur 5 ans.

Tableau 3: Établissements préscolaires Madrasa – Analyse horaire régionale							
Temps fourni pour une approche par phases sur cinq ans (heures)							
	Contributions	Contribution de CRM			Contribution communautaire		
		Kenya	Zanzibar	Ouganda	Kenya	Zanzibar	Ouganda
1.0	Contributions directes						
1.1	Année 1 – Mobilisation communautaire	633	745	400	3 393	2 591	3 109
1.2	Années 2 et 3 – Formation et soutien	1 797	1 349	1 602	9 973	7 405	8 288
1.3	Années 4 et 5 – PGSS	582	452	706	3 598	4 066	3 186
1.4	Contribution directe totale sur 5 ans	3 012	2 547	2 708	16 965	14 061	14 583

- (iv) Le **niveau de soutien fourni sur 5 ans** (tel que défini par sa nature, sa fréquence et sa durée) : le soutien apporté aux communautés varie en intensité (concernant la nature, la fréquence et la durée du soutien) dans les trois pays. De l'analyse entreprise dans le cadre de la présente étude il semble que le soutien du programme est le plus intense (si l'on considère que les heures pour chaque activité, en combinaison avec une étude des activités du programme, constituent un indicateur fiable) au Kenya, suivi par l'Ouganda et ensuite par Zanzibar. (Cf. Tableau 3 ci-dessus, qui montre les heures de personnel des CRM et de membres de communauté à chaque phase). Les chiffres plus élevés qu'attendu pour les heures du personnel du ZMRC dans la phase de mobilisation sont dus au fait que, selon le modèle du ZMRC, la phase de mobilisation comporte un CDO et un Formateur par communauté pour la majorité des activités de mobilisation. À l'opposé, la majorité des activités de mobilisation au Kenya et en Ouganda sont suivies par un CDO par communauté (impliquant très peu le Formateur avant la signature du contrat), ce qui de fait réduit de 40 à 50% le temps de personnel pour beaucoup d'activités.
- (v) Un facteur majeur en termes de contributions pour les CRM est la différence **entre les temps de déplacement moyens** des CRM pour se rendre dans les communautés et en revenir. Un aller-retour entre le bureau et les communautés est compté environ 0,75 heure pour le personnel du CRM et 1,25 h pour les résidents des communautés (en transport public) à Zanzibar et en Ouganda. À Mombasa, en revanche, l'aller-retour est compté 1,75 h tant pour le personnel que pour les résidents des communautés. En comparaison avec des activités de fréquence similaires à Zanzibar et en Ouganda, cette différence dans le temps de déplacement double en fait le temps associé à la plupart des activités du MRCK (pas seulement pour le personnel du CRM lorsqu'il se rend dans les communautés mais aussi pour le temps de déplacement des membres des communautés qui participent à des formations ou autres manifestations dans les bureaux du MRCK). En outre, les coûts de carburant pour les déplacements du personnel du MRCK dans les communautés sont

¹⁸ Cela ressort aussi du nombre moyen d'enseignants par école (5 à Zanzibar et 3 au Kenya et en Ouganda).

doublés eux aussi. À côté des différentiels d'échelles de salaire et de coût de la vie, ce facteur compte pour une part significative des différences de coûts entre les trois CRM.

Il faut noter qu'en 2003 les CRM se sont mis d'accord au niveau régional sur une distance maximale de 40 km entre les communautés et les bureaux des CRM comme critère de sélection des communautés (pour le plus récent groupe de communautés). L'estimation des coûts suppose une distance de déplacement moyenne de 30 km et, idéalement, cette uniformité entre les différents pays devrait aider à prendre en compte les différentiels de distance et de temps de déplacement. Dans la réalité, toutefois, même si la distance de déplacement peut être assez semblable, le temps de déplacement pour cette distance à Mombasa est de plus de deux fois le temps à Zanzibar et en Ouganda. La circulation intense en ville ou en localité et le déplacement entre les bureaux du CRM, situés à Mombasa Island, et la côte nord ou la côte sud (pour cette dernière, il faut prendre un bac) où se trouvent beaucoup de communautés expliquent des durées supérieures de déplacement.

- (vi) Comme on peut s'y attendre, la période de deux ans pendant laquelle le CRM fournit une formation et un soutien intensifs (enseignant, CGS, et orientation et formation au centre ainsi que soutien sur place des CRT) est celle qui requiert le plus de temps aussi bien en temps du personnel du CRM qu'en contribution de temps de la part de la communauté. Cette phase a par conséquent aussi la plus forte intensité de coûts (cf. Tableaux 4 et 5). Les différences de coûts entre les trois pays peuvent la plupart du temps s'expliquer par les facteurs notés aux points (i) à (v) ci-dessus.

En outre, les coûts plus élevés associés aux contributions du MRCK pendant cette période sont aussi dus pour une part à la mise en œuvre diversifiée de la **composante programme nutritionnel** du modèle Madrasa entre les trois pays. Le programme nutritionnel, élément relativement nouveau des activités du Programme Madrasa, comporte la fourniture en milieu de matinée d'un repas ou collation nourrissant à chaque enfant de l'établissement préscolaire les jours d'école. À Zanzibar, cette composante n'a pas encore été mise en œuvre avec vigueur et peu de communautés avec un établissement préscolaire associées au ZMRC ont un programme nutritionnel régulier. Aussi le coût de cette composante n'a-t-il pas été estimé comme élément des activités du ZMRC. En Ouganda, le programme nutritionnel représente la règle dans la plupart des communautés, avec une contribution majoritaire provenant des communautés elles-mêmes. Les parents paient 1,50 USD par enfant et par période pour la composante nutritionnelle (salaire du cuisinier et fournitures alimentaires sur quatre ans) alors qu'une contribution unique minimale du MRCU (30 à 50 USD par école) paie les ustensiles de cuisine et autres fournitures). À l'opposé, le programme nutritionnel du MRCK comporte une contribution substantielle de sa part (un montant de 1 000 USD pour tous les coûts associés au programme nutritionnel la première année) et une contribution de la communauté d'1,60 USD par période et par enfant pour couvrir les coûts au-delà de la première année. Un membre de la communauté (souvent un parent) offre aussi bénévolement de son temps (environ 2 h par jour pour un total d'environ 1 500 h en quatre ans) pour préparer les repas quotidiens.

- (vii) On a noté précédemment que la phase de soutien post-certification pour la durabilité (PGSS) du Programme Madrasa demande encore une réflexion stratégique. En 2006, la PGSS est mis en oeuvre avec des degrés différents de soutien entre les trois CRM, la composante PGSS de Zanzibar étant celle dans laquelle le moins de temps est investi et le personnel d'Ouganda consacrant le plus d'heures (en comparaison aux autres CRM) à cette phase. En termes de développement de composante et de fourniture d'appui effectif, cependant, comme on l'a noté précédemment, la composante post-certification du MRCK est peut-être la plus intensive.

En plus de la formation et de la fourniture d'un soutien technique pendant la phase PGSS, un domaine de différences significatives est celui de la fourniture de **subventions de durabilité** à chaque communauté en phase de certification. Par le passé, les CRM ont fourni des subventions de durabilité d'un montant de 2 500 USD à toutes les communautés en phase de certification (dont la plupart utilisent ce fonds pour participer au modèle de mini-dotation (cf. note de bas de page 11)). Les CRM diffèrent cependant pour ce qui est du statut de la subvention de durabilité dans l'avenir. Le

MRCK envisage de fournir une subvention de 5 500 USD à chaque communauté en phase de certification alors que la subvention du MRCU sera d'environ 1 500 USD par communauté et que le ZMRC n'envisage pas pour l'instant de fournir des subventions de durabilité.

- (viii) En référence à la discussion ci-dessus du programme nutritionnel et de la subvention de durabilité, prendre en compte la fourniture de ces subventions réduit la variation des contributions directes de la part du MRCU et du MRCK de plus de 50%, de sorte que les contributions directes de la part des CRM en Ouganda et au Kenya sur 5 ans sont de l'ordre de 6 à 8 USD par enfant et par mois alors qu'avec cette prise en compte les contributions directes du MRCU et du MRCK sont de l'ordre de 7 à 11 USD par enfant et par mois (cf. Tableau 5).
- (ix) De façon intéressante, malgré les variations concernant le temps du personnel des CRM et l'ensemble des contributions des CRM, les contributions des communautés, examinées en termes financiers comme une somme forfaitaire, ne varient pas de façon significative. Il apparaît que les communautés fournissent environ 3 à 4 USD par mois et par enfant sur 5 ans pour l'ensemble de la région. Un examen plus détaillé de la contribution de la communauté concernant les **contributions de démarrage par école** (Tableau 4) montre un plus grand degré de variation qu'il ne ressort d'emblée du Tableau 5. Comme noté précédemment (section 5.0, viii, e), dans la durée et sur les trois pays, les communautés varient dans leur attitude face à la création d'un bâtiment préscolaire, quelques communautés (spécialement les communautés plus anciennes au Kenya) choisissant de mettre sur pied et de maintenir les écoles comme une partie du dispositif de la madrasa existant dans la communauté alors que d'autres communautés utilisent temporairement le bâtiment de la madrasa mais construisent ou rénovent un local permanent pour l'école. Selon l'approche choisie, les coûts de démarrage par école varient significativement. Dans tous les cas, que la communauté utilise les locaux existants de la madrasa de façon temporaire ou permanente, une réparation ou une amélioration de ces locaux conforme aux critères du CRM est nécessaire. Cet investissement initial (surtout pour couvrir les coûts des matériaux) va de 800 USD au Kenya à 1 100 USD en Ouganda et à 1 400 USD à Zanzibar, et il implique 100 à 200 personnes-heures souvent offertes bénévolement (ou pour une indemnité symbolique) sous forme de travail par les résidents de la communauté.

Après la signature, si la communauté décide de construire un nouveau bâtiment, les coûts associés à cette construction pour un bâtiment d'une salle de classe sont typiquement de l'ordre de 2 000 (au Kenya) à 4 000 USD (en Ouganda)¹⁹ et, pour des bâtiments de deux salles de classe à Zanzibar se montent à 6 000 USD. Si les variations dans les coûts d'amélioration de construction avant signature ne sont pas assez significatifs pour affecter l'estimation des coûts d'ensemble, les différences dans la construction de nouveaux bâtiments après la signature (ce que l'on a supposé la pratique normative dans l'ensemble des communautés ayant des établissements préscolaires Madrasa) ont un effet considérable sur l'estimation des coûts d'ensemble et sur celle des coûts unitaires (cf. section 8.0, (i), (f) pour les recommandations qui y sont liées).

¹⁹ Cette variation dans les coûts moyens supportés par la communauté pour la construction scolaire de bâtiments semblables au Kenya et en Ouganda, avec des coûts environ du double en Ouganda, est difficile à expliquer étant donné le coût de la vie plus élevé au Kenya (cf. section 8.0, (i), (f) pour les recommandations qui y sont liées).

Tableau 4: Contributions des CRM par type de soutien et contributions des communautés pour le démarrage				
Analyse régionale par catégorie				
	Contributions des CRM (par activité principale) -- USD	Kenya	Zanzibar	Ouganda
1.0	Coûts de démarrage par établissement préscolaire	4 022	2 670	3 506
	<i>Coût par enfant et par mois sur 1 an</i>	7	4	7
2.0	Formation et soutien			
2.1	<i>Formation et soutien pour les enseignants</i>	10 983	4 731	4 022
	<i>Coût par enfant et par mois sur 2 ans</i>	9	3	4
	<i>Coût par enseignant et par mois sur 2 ans</i>	177	37	58
2.2	<i>Formation et soutien pour les CGS et CRT</i>	3 549	2 662	3 307
	<i>Coût par enfant et par mois sur 2 ans</i>	3	2	3
	<i>Coût par membre (CGS plus CRT) et par mois sur 2 ans</i>	12	9	13
3.0	Soutien post-certification pour la durabilité			
3.1	<i>Sans subvention de durabilité</i>	4 506	2 440	3 078
	<i>Coût par enfant et par mois sur 2 ans</i>	4	2	3
3.2	<i>Avec subvention de durabilité</i>	9 965	0	4 444
	<i>Coût par enfant et par mois sur 2 ans</i>	8	0	5
4.0	Total contributions (sans subvention de durabilité)	23 062	10 140	13 913
	<i>Coût par enfant et par mois sur 5 ans</i>	8	3	6
5.0	Total contributions (avec subvention de durabilité)	28 520	0	15 279
	<i>Coût par enfant et par mois sur 5 ans</i>	10	0	6
	Contribution des communautés (USD)			
6.0	Coûts de démarrage par établissement préscolaire	Kenya	Zanzibar	Ouganda
6.1	<i>Nouveau bâtiment</i>	4 072	8 091	5 736
	<i>Coût par enfant et par mois sur 1 an</i>	7	11	12
6.2	<i>Bâtiment existant</i>	1 850	3 835	2 457
	<i>Coût par enfant et par mois sur 1 an</i>	3	5	5
7.0	Hypothèses			
7.1	<i>Nombre moyen d'enseignants par école</i>	3	5	3
7.2	<i>Effectif moyen par école</i>	50	60	40
7.3	<i>Nombre moyen de membres CGS</i>	9	9	8
7.4	<i>Nombre moyen de membres CGS assistant aux séances ordinaires</i>	9	6	5
7.5	<i>Nombre moyen de résidents des communautés assistant aux séances ordinaires</i>	30	60	30
7.6	<i>Tarif horaire pour le personnel des CRM (USD)</i>	3,82	2,27	2,64
7.7	<i>Temps moyen pour un déplacement aller et retour du personnel des CRM dans les communautés par les moyens de transport du bureau (heures)</i>	1,75	0,75	0,75
7.8	<i>Tarif horaire pour travail irrégulier non qualifié (USD – moyenne des communautés urbaines et rurales)</i>	0,28	0,30	0,19
7.9	<i>Temps moyen pour un déplacement aller et retour des résidents des communautés aux CRM par transports publics (heures)</i>	1,75	1,25	1,25

Tableau 5: Établissements préscolaires Madrasa – Ensemble des contributions – Analyse régionale										
Coûts d'une approche par phases sur 5 ans (mobilisation, formation et soutien, et soutien pour durabilité)										
	Contributions (en USD)	Contribution de CRM			Contribution de communauté			Total des contributions		
		Kenya	Zanzibar	Ouganda	Kenya	Zanzibar	Ouganda	Kenya	Zanzibar	Ouganda
1.0	Coûts directs									
1.1	Année 1 -- Mobilisation communautaire	2 897	2 815	2 043	1 848	2 375	1 330	4 745	5 190	3 373
1.2	Années 2 et 3 -- Formation, soutien, supervision et évaluation	18 700	6 401	10 136	6 975	7 831	5 913	25 675	14 232	16 050
1.3	Années 4 et 5 -- PGSS	9 965	2 440	4 444	3 446	1 472	1 009	13 410	3 913	5 454
1.4	Sous-total coûts directs	31 562	11 656	16 624	12 268	11 679	8 253	43 831	23 335	24 876
1.5	Coût par enfant et par mois sur 5 ans (coûts directs CRM et coûts cachés supportés par la communauté)	11	3	7	4	3	3	15	6	10
1.6	Coût de la subvention de durabilité et de programme nutritionnel fournie par les CRM	6 458	0	1 366	0	0	0	6 458	0	1 366
1.7	Sous-total coûts directs (sans subvention de durabilité)	25 104	11 656	15 258	12 268	11 679	8 253	37 373	23 335	23 510
1.8	Coût par enfant et par mois sur 5 ans (coûts directs CRM sans subvention de durabilité et de programme nutritionnel)	8	3	6	4	3	3	12	6	10
2.0	Coûts indirects – coûts de fonctionnement sur 5 ans y c. réparation et entretien des biens d'équipement	25 270	23 655	25 444	0	0	0	25 270	23 655	25 444
2.1	Coût par enfant et par mois sur 5 ans (coûts CRM indirects)	8	7	11	0	0	0	8	7	11
3.0	Sous-total contributions (directes, indirectes et cachées avec subvention de durabilité et de programme nutritionnel)	56 832	35 311	42 067	12 268	11 679	8 253	69 100	46 990	50 320
3.1	Coût par enfant et par mois sur 5 ans (coûts directs, indirects et cachés avec subvention de durabilité et de programme nutritionnel)	19	10	18	4	3	3	23	13	21
3.2	Sous-total contributions (directes, indirectes et cachées sans subvention de durabilité et de programme nutritionnel)	50 374	35 311	40 701	12 268	11 679	8 253	62 642	46 990	48 954
3.3	Coût par enfant et par mois sur 5 ans (coûts directs, indirects et cachés sans subvention de durabilité et de programme nutritionnel)	17	10	17	4	3	3	21	13	20
4.0	Coûts indirects – Coûts uniques d'infrastructure et de mise sur pied	3 420	4 793	3 092	0	0	0	3 420	4 793	3 092
4.1	Coût par enfant et par mois sur 5 ans (coûts indirects d'infrastructure et de mise sur pied au niveau gvt/ONG)	1	1	1	0	0	0	1	1	1
5.0	Total contributions (avec subvention de durabilité et de programme nutritionnel)	60 252	40 105	45 159	12 268	11 679	8 253	72 521	51 784	53 412

5.1	<i>Coût par enfant et par mois sur 5 ans (avec subvention de durabilité et de programme nutritionnel)</i>	20	11	19	4	3	3	24	14	22
5.2	Total contributions (<u>sans</u> subvention de durabilité et de programme nutritionnel)	53 794	40 105	43 793	12 268	11 679	8 253	66 063	51 784	52 046
5.3	<i>Coût par enfant et par mois sur 5 ans (sans subvention de durabilité et de programme nutritionnel)</i>	18	11	18	4	3	3	22	14	22

8.0 LEÇONS APPRISSES ET RECOMMANDATIONS

Une limitation majeure de cette étude a été le temps à disposition pour mener l'étude sur le terrain. (L'étude d'évaluation des coûts a duré sept semaines, dont quatre pour l'étude sur le terrain et trois pour la consolidation et la rédaction du rapport). Si le consultant et le personnel AKF/CRM ont fait tout ce qu'ils ont pu pour assurer une collecte de données valide et fiable, quelques questions touchant à la représentativité et aux caractéristiques de l'estimation des coûts associés aux communautés normatives auraient probablement été traitées de façon plus complète dans une période d'un mois à l'issue de la phase de consolidation. Une autre limitation tient à la fiabilité des souvenirs (des communautés aussi bien que du personnel des CRM concernant le temps et les autres ressources non financières fournies à chaque phase du programme). Dans ce contexte, il est recommandé que des études futures de cette nature disposent d'un cadre temporel d'au moins trois mois, avec cinq semaines pour la planification, la collecte d'informations de base et l'étude initiale sur place, trois semaines pour la consolidation et un mois pour le suivi, la clarification des incohérences et la mise au point du rapport. Dans l'avenir immédiat, il serait aussi utile que le personnel des CRM crée des mécanismes (au niveau tant de la communauté que de l'organisation) pour enregistrer les données relatives au temps et aux autres ressources non financières impliquées à chaque phase.

Même avec ces limites de temps, la présente étude est allée très loin pour déterminer le détail des tâches impliquées par chaque phase de la programmation et pour rendre compte du temps passé à tous les aspects de la conception et de la mise en oeuvre du programme, comme il ressort des feuilles d'évaluation détaillée des coûts.

Le personnel des CRM dans tous les pays consacre la majorité de son temps (environ 70%) à des activités liées à la mise en oeuvre directe dans la communauté. Il n'est dès lors pas surprenant que les coûts reflétant la contribution des CRM soient considérables. La présente étude a rendu compte non seulement du temps passé à la mise en oeuvre des activités mais aussi du temps du personnel consacré à la planification et à la préparation d'activités sur une base communautaire en essayant de déterminer les coûts évidents autant que cachés supportés par les CRM et la communauté pour ce programme. Ainsi, si les coûts plus élevés qu'attendu (en particulier pour ce qui est de la contribution des CRM) justifient une étude plus détaillée du programme pour évaluer l'efficacité des coûts et des processus et pour déterminer où des économies et des économies d'échelle seraient possibles, nous pensons aussi que le coût relativement plus élevé indique une intensité du soutien fourni aux communautés qui participent au Programme Madrasa. Nous pensons aussi qu'un tel soutien dans les premières années est déterminant pour la durabilité à long terme. Une explication possible est que le Programme n'est pas assez étendu et que les économies d'échelle possibles, s'il y en a, sont par conséquent limitées. Des coûts plus bas peuvent être atteints si le programme est relevé à un nombre plus grand de communautés par groupe, mais cela peut compromettre la qualité.

Cependant, pour déterminer s'ils sont reproductibles et abordables pour des communautés et pour des fournisseurs de services publics et privés, d'autres études des processus seront nécessaires en vue de rationaliser le programme dans l'ensemble des CRM, la présente étude d'évaluation des coûts constituant le catalyseur nécessaire pour de telles évaluation et planification critiques à l'avenir. Dans ce contexte, la présente section met en évidence des zones de préoccupation critiques qui devraient être considérées au cours d'exams du programme et de sessions de planification stratégique futurs.

- (i) Pour sa part, le Programme Madrasa a été essentiellement « apprendre en faisant » (« *learning by doing* ») et en 2006, après quasi deux décennies de fourniture de services dans l'éducation et le développement de la petite enfance, se trouve à un moment critique de son cycle de vie²⁰. L'étude actuelle et d'autres études liées à l'estimation des coûts et à l'impact avec le temps ont, de diverses

²⁰ L'AKF a considéré le Programme Madrasa comme une de ses initiatives phare depuis qu'elle a commencé à soutenir le Programme au Kenya dans les années 1980. Le Programme Madrasa a fourni des leçons et une compréhension sur le pilotage d'une approche DPE culturellement appropriée et basée sur la communauté qui offre des idées et des progrès pour d'autres efforts DPE. Il a aussi aidé l'AKF à comprendre le type d'institutions nécessaires pour servir aussi bien de catalyseur pour l'innovation dans la programmation DPE que, avec le temps, de ressource pour les organisations de la société civile et de gouvernement, bien au-delà des circonscriptions servies en premier lieu.

façons, mis en évidence le besoin d'une étude attentive de l'efficacité des processus et des coûts comme plate-forme pour un *plan à long terme cohérent* (peut-être le début de la Phase 3 du cycle de vie du Programme Madrasa). La vision à plus long terme, basée sur les réalités de 2006, devrait servir des buts multiples couvrant le spectre que voici :

- a. développer un modèle régional plus uniforme (tout en restant sensible aux réalités locales) pour les trois CRM, qui serait basé sur l'identification des meilleures pratiques possibles (« best practices ») des trois CRM;
- b. s'occuper des déficiences de structures²¹ et de procédés, ce qui donnerait la priorité à la réduction des coûts sans compromettre la qualité;
- c. évaluer la désirabilité d'une inclusion formelle du programme nutritionnel comme élément du modèle Madrasa et les niveaux souhaités de soutien fourni par les CRM et la communauté pour en assurer la durabilité à travers les années;
- d. évaluer les composantes de formation du programme et spécialement la question de savoir dans quelle mesure il est possible de bien répondre aux besoins de formation continue après certification, en particulier si le programme doit être reproduit à une plus grande échelle;
- e. évaluer la question du temps de déplacement requis pour fournir les services à Mombasa et le besoin possible de mettre sur pied une antenne pour réduire les coûts de fonctionnement (alors même que cela demanderait un investissement initial de capital);
- f. examiner le temps, les efforts et les ressources financières consacrés par les communautés à l'amélioration initiale des bâtiments de madrasa existants et à la construction d'un établissement préscolaire nouveau, dont les coûts sont d'un niveau considérable à Zanzibar (même si l'on tient compte de la différence entre les bâtiments scolaires) et en Ouganda ; et
- g. examiner les mérites relatifs de répondre aux demandes adressées aux CRM pour une mise en oeuvre continue (ou même croissante) du DPE au sein des communautés à la lumière du besoin de garder un équilibre entre ces demandes, d'une part, et de recourir aux connaissances et leçons apprises jusqu'ici pour les diffuser et les partager et pour encourager la participation d'autres acteurs clés intersectoriels du DPE de même que d'autres organisations gouvernementales ou de la société civile oeuvrant dans ce domaine, d'autre part.

(ii) Alors que le point précédent couvre tous les processus qui composent le modèle Madrasa, nous avons pensé important de mettre en évidence les préoccupations particulières suscitées par la composante existante *soutien post-certification pour la durabilité (PGSS)* du modèle. La composante PGSS doit être examinée avec une attention particulière pour les perspectives de durabilité technique et financière du programme, surtout si l'on désire une reproductibilité au sein du Programme Madrasa et au niveau national. Spécifiquement, cet examen devrait comprendre une réflexion sur :

- a. la nature du soutien technique à fournir par les CRM après la certification;
- b. les rôles et responsabilités envisagés pour l'Association des certifiés (GA) et sa capacité à s'acquitter de ces responsabilités à l'avenir;
- c. la nature et le montant de la subvention de durabilité, s'il y en a une, à fournir aux communautés;
- d. dans la situation actuelle, avec un encaissement de l'écolage en gros de 60 à 75% sur l'ensemble des écoles, c'est un défi pour les communautés que de couvrir les coûts de fonctionnement concernant le paiement : du salaire des enseignants même pendant les premières années et, en particulier après la période initiale de cinq ans, la réparation et l'entretien continus de l'environnement scolaire, et l'entretien et la mise à niveau de l'environnement éducatif. Dès lors, un examen sérieux du besoin d'un mécanisme de collecte et de gestion des fonds au niveau de la communauté (en l'absence d'une subvention de durabilité substantielle) est essentiel pour assurer le fonctionnement durable des établissements préscolaires. Si l'on considère la possibilité d'une reproduction de ce programme par le gouvernement, la question de la durabilité revêt une importance encore plus grande. L'expérience a démontré que les gouvernements auront besoin

²¹ Certaines observations ont été faites sur l'inefficacité systémique ou organisationnelle de la gestion et de la capacité financière des CRM. Elles seront discutées de façon informelle avec le personnel de l'AKF, une telle discussion n'étant pas tout à fait pertinente pour l'étude en question.

de reprendre certaines responsabilités (p. ex. les salaires des enseignants même pour les enseignants de qualification variable basés dans la communauté) pour que le programme puisse fonctionner de façon souhaitable. D'un point de vue de politique, cette question devra être examinée attentivement par les gouvernements désireux d'investir dans la fourniture nationale de services DPE.

9.0 CONCLUSION

En Afrique de l'Est, les versements gouvernementaux au DPE sont demeurés à environ 1% du total des versements budgétaires à l'éducation, et cela a principalement couvert les frais administratifs. Il est réconfortant d'observer un engagement croissant des gouvernements à fournir un soutien plus grand au DPE; il sera toutefois essentiel que le soutien soit orienté adéquatement pour assurer la qualité et la durabilité.

Les gouvernements sont bien placés pour fournir un soutien significatif au DPE d'un bon rapport coût-efficacité en s'appuyant sur les structures multisectorielles et de personnel existantes, du niveau national au niveau local. Cela exigerait toutefois de rationaliser les systèmes gouvernementaux existants pour encourager l'efficacité et la coordination dans la fourniture des services. Il existe des occasions de partenariat, tant au sein des divers secteurs gouvernementaux qu'entre les gouvernements et les organisations non gouvernementales, pour fournir des services de DPE. Des ONG pourraient reprendre certaines tâches dans lesquelles elles ont développé une niche, comme dans le domaine de la mobilisation et de l'habilitation de la communauté pour ce qui est de l'appropriation et du tutorat continu des enseignants, alors que les gouvernements pourraient être responsables de la formation des enseignants, du salaire des enseignants, de la qualité à assurer et de la supervision et de l'évaluation (avec un soutien initial d'ONG bénéficiant de cette expérience). Le domaine de la formation des enseignants au niveau DPE requiert des efforts combinés et des partenariats entre gouvernements et ONG pour atteindre une masse critique d'enseignants DPE.

Le Tableau ci-dessous offre une image préliminaire de quelques-unes des responsabilités que les gouvernements pourraient reprendre au sein des structures existantes. La prise possible de responsabilités par les gouvernements concernant la fourniture de services DPE constitue une bonne indication que les gouvernements possèdent effectivement la capacité d'intervenir à un niveau multisectoriel via leurs divers départements. Il y a cependant besoin de pallier spécialement les manques de capacités au niveau technique pour les interventions DPE. Cela comporterait de communiquer des connaissances et une compréhension de la façon dont les enfants apprennent, du concept de l'apprentissage actif, et de la création d'environnements propices à l'apprentissage. Ainsi, les responsabilités énumérées dans le tableau pourraient encore être subdivisées pour inclure d'autres acteurs non gouvernementaux avec lesquels les gouvernements et les communautés pourraient partager les responsabilités.

Tableau 6: Partenariats gouvernement-communauté en DPE

Activité	Responsabilité	
	Communauté	Gouvernement
<i>Mobilisation communautaire</i>	Animateurs de communauté	Travailleurs sociaux et sanitaires communautaires
<i>Coûts de mise sur pied/ d'amélioration pour bâtiment préscolaire</i>	Dons en espèces et en nature	
<i>Formation et soutien des enseignants</i>		Centres de district pour l'éducation de la petite enfance (DICECE) dans le contexte kényen, et potentiellement TAC/TRC de même qu'autres institutions DPE privées/ONG qui pourraient devenir partenaires du gouvernement

<i>Contrôle de la qualité</i>		Inspecteurs de district et de zone ²² , y c. en partenariat avec des ONG qui peuvent servir de centres de soutien en ressources et en formation
<i>Mise au point du matériel</i>	Fourniture de matériel de jeu	Ministères compétents pour fournir du matériel de soutien pour le programme scolaire
<i>Salaires des enseignants</i>		Gouvernements centraux et locaux
<i>Supervision et évaluation</i>	CGS	Ministère de l'éducation (ME) avec collaboration d'acteurs ONG compétents lorsque c'est approprié
<i>Nutrition scolaire</i>	Parents	ME – Nutrition scolaire/Programme alimentaire mondial ²³
<i>Santé et nutrition</i>		Ministère de la santé (MS), travailleurs sanitaires communautaires, agents de vulgarisation agricole
<i>Suivi de la croissance</i>		MS, travailleurs sanitaires communautaires
<i>Immunisation</i>		MS, Département de la santé
<i>Enregistrement des naissances</i>		Cabinet présidentiel – Départements d'enregistrement des naissances au niveau des districts
<i>Marche quotidienne de l'école</i>	CGS, enseignants, CRT	

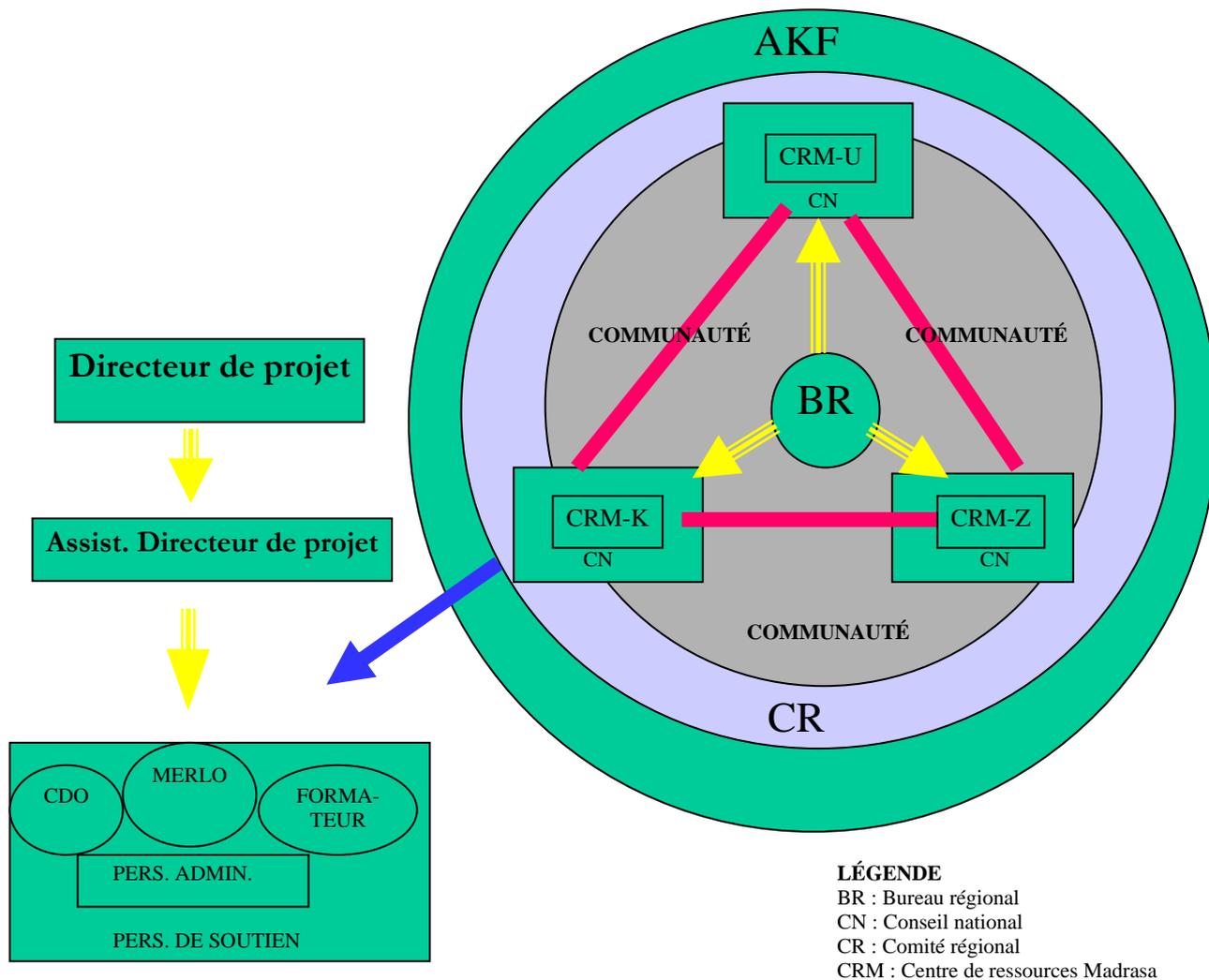
²² Il faut que le gouvernement forme des agents de contrôle de qualité en éducation et développement de la petite enfance.

²³ Comme élément du programme nutritionnel de l'école primaire.

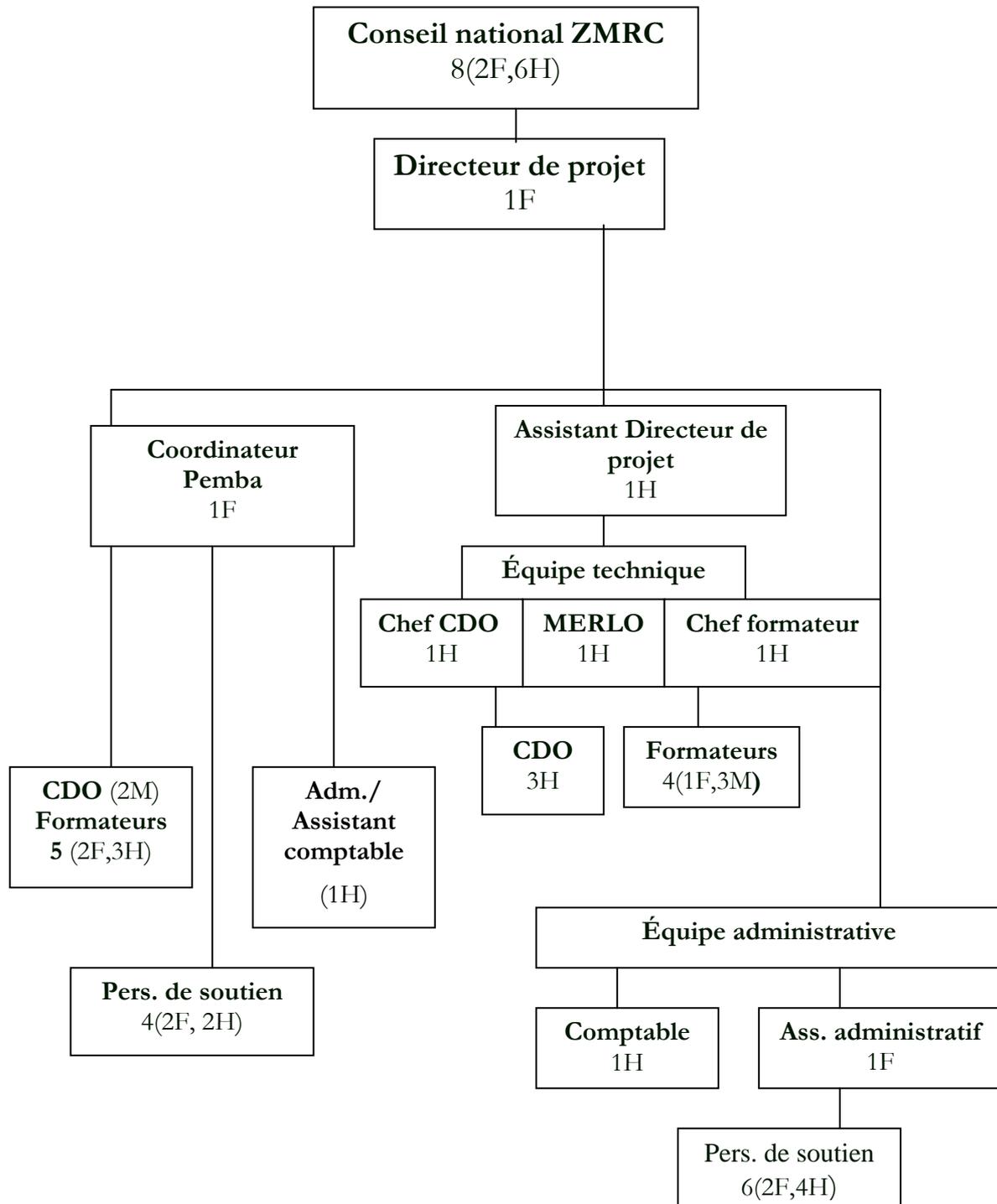
REFERENCES

- Bartlett, K. (2003). The Madrasa Early Childhood Programme in East Africa. Aga Khan Foundation, Geneva, Switzerland.
- Brown, G., Brown, J. and Sumra, S. (1999). The East African Madrasa Programme: The Madrasa Resource Centres and their Community-Based Preschool Programme. Aga Khan Foundation, Geneva, Switzerland.
- Keough, L. (2004). "Expanding Early Childhood Education: Madrasas in East Africa" in Mind, Heart, and Soul: in the Fight Against Poverty edited by Katherine Marshall and Lucy Keough. The World Bank, USA.
- Hughes, S. (2001). Final report on the Mini-Endowment Pilot Test. Madrasa Resource Centre (CRM) Regional Office, Mombasa, Kenya.
- Mingat, A. and Jaramillo, A. (2003). A description of the Costing Model for ECCD. The World Bank USA.
- Mwaura, P (2005). Children's Preschool Placement in East Africa: Does preschool attendance and experience matter? Madrasa Regional Research Programme. Kenya.
- _____. (2003). Creating an ecology of Preschool Programme Effectiveness: A case for Madrasa Resource Centre Preschool Programme. Madrasa Regional Research Programme. Kenya.

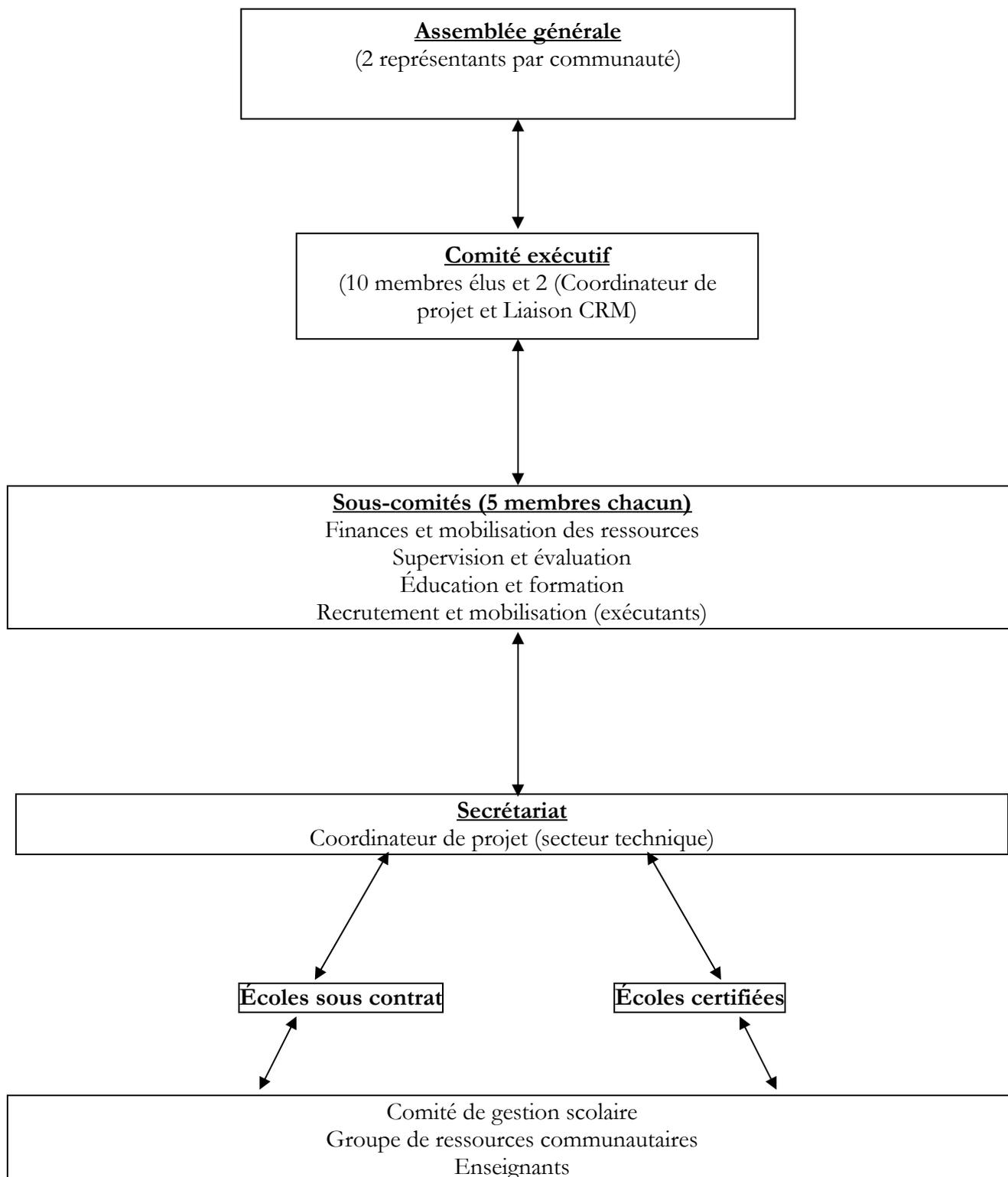
ANNEXE A: STRUCTURE REGIONALE



ANNEXE B: EXEMPLE D'ORGANIGRAMME POUR UN PAYS (ZMRC)



ANNEXE C: STRUCTURE D'ASSOCIATION DES CERTIFIES



Biennale 2006 de l'ADEA – Modèle d'évaluation des coûts du Programme Madrasa de développement de la petite enfance en Afrique de l'est

Appendices D

Annexure D: Madrasa Early Childhood Development Programme: a project of the Aga Khan Foundation										
Madrasa Preschools Statistics -- Regional Data										
KENYA										
Batch Number	No	School	Urban/Rural/ Peri-Urban	District	Tuition Fees per term (local currency)	Tuition fees per term (USD)	Enrolment			No. of Teachers
							Boys	Girls	Total	
					KShS	72				
Batch 1	1	Rayyana	Urban	Mombasa	1 800	25	12	13	25	2
Batch 1	2	Shubbanu	Peri-urban	Mombasa	600	8	47	38	85	6
Batch 1	3	Al-Haq	Urban	Mombasa	1 700	24	47	29	76	3
Batch 1	4	Khairat Mwembe Kuku	Urban	Mombasa	1 350	19	28	27	55	3
Batch 1	5	Jomvu Kuu	Rural	Mombasa	400	6	22	16	38	2
Batch 1	6	Irshad Magongo	Peri-urban	Mombasa	1 000	14	16	13	29	2
Batch 1	7	Taqwa	Peri-urban	Mombasa	800	11	20	25	45	3
Batch 1	8	Azhar Shariff	Peri-urban	Mombasa	1 500	21	17	20	37	4
Batch 1	9	Azhar Kongowea	Peri-urban	Mombasa	1 000	14	13	19	32	4
Batch 1	10	Swalihina	Peri-urban	Mombasa	1 000	14	15	20	35	3
Batch 1		Sub-Total			11 150	155	237	220	457	32
Batch 1		Average			1 115	15	24	22	46	3
Batch 2	11	Istimrar	Peri-urban	Mombasa	600	8	8	8	16	2
Batch 2	12	Istiqama	Peri-urban	Mombasa	600	8	37	43	80	5
Batch 2	13	Swiratwi	Peri-urban	Mombasa	300	4	13	12	25	2
Batch 2	14	Firdaus	Peri-urban	Mombasa	600	8	9	14	23	2
Batch 2	15	Ridhwaa Magongo	Peri-urban	Mombasa	400	6	31	24	55	2
Batch 2	16	Rasulil Akram	Rural	Kwale	400	6	22	30	52	3
Batch 2	17	Likoni Azhar	Peri-urban	Mombasa	500	7	18	13	31	2
Batch 2	18	Al-Khairiya	Peri-urban	Mombasa	600	8	16	16	32	2
Batch 2	19	Fat-hil Islamiya	Peri-urban	Mombasa	1 000	14	22	21	43	2
Batch 2	20	Ridhaa Mrima	Rural	Mombasa	450	6	14	11	25	2
Batch 2	21	Tawba	Rural	Mombasa	150	2	22	8	30	3
Batch 2		Sub-Total			5 600	78	212	200	412	27
Batch 2		Average			509	7	19	18	37	2
Batch 3	22	Hibatul-ilm	Rural	Kilifi	300	4	23	43	66	3
Batch 3	23	Illahi Mwagosi	Peri-urban	Mombasa	600	8	7	13	20	3
Batch 3	24	Tawfiq	Rural	Kilifi	600	8	28	34	62	4
Batch 3	25	Rasul Tsunza	Rural	Kwale	150	2	29	31	60	4
Batch 3	26	Swafaa	Rural	Kilifi	300	4	10	10	20	1
Batch 3	27	Itiswaamy	Rural	Kilifi	450	6	8	9	17	1
Batch 3	28	Rahma Majaoni	Rural	Mombasa	600	8	29	22	51	2
Batch 3	29	Anwar Mishomoroni	Peri-urban	Mombasa	600	8	8	20	28	2
Batch 3	30	Abuzaidan	Rural	Kilifi	300	4	20	18	38	2
Batch 3	31	Nur	Rural	Kwale	600	8	28	21	49	3
Batch 3	32	Markaz Irshad	Peri-urban	Kwale	750	10	17	11	28	3
Batch 3	33	Bararabu	Rural	Kwale	450	6	46	34	80	2
Batch 3	34	Furaha	Peri-urban	Mombasa	750	10	7	3	10	2
Batch 3	35	Mwinyijeuri	Peri-urban	Mombasa	closed					
Batch 3		Sub-Total			6 450	90	260	269	529	32
Batch 3		Average			496	7	20	21	41	2

Biennale 2006 de l'ADEA – Modèle d'évaluation des coûts du Programme Madrasa de développement de la petite enfance en Afrique de l'est

Batch 4	36	Answar Mwabungo	Rural	Kwale	360	5	39	28	67	3
Batch 4	37	Juma Bin Mzee	Peri-urban	Mombasa	closed					
Batch 4	38	Islamiya Bokole	Peri-urban	Mombasa	400	6	17	11	28	2
Batch 4	39	Neema	Rural	Kwale	450	6	30	32	62	2
Batch 4	40	Bumbani	Rural	Kwale	280	4	17	8	25	1
Batch 4	41	Fauz	Rural	Kwale	300	4	27	22	49	3
Batch 4	42	Mwambara	Rural	Kwale	240	3	15	8	23	2
Batch 4	43	Tazamia	Rural	Kwale	300	4	11	9	20	2
Batch 4	44	Siraj Nur	Rural	Kilifi	300	4	16	13	29	2
Batch 4	45	Rasul Mtwapa	Rural	Kilifi	900	13	8	9	17	2
Batch 4	46	Ithad	Peri-urban	Mombasa	closed					
Batch 4	47	Fauz	Rural	Kwale	300	4	8	7	15	1
Batch 4	48	Nuru	Rural	Kwale	650	9	28	32	60	3
Batch 4	49	Khairat Gasi	Rural	Kwale	450	6	12	13	25	2
Batch 4	50	Khairat Mwaembe	Rural	Kwale	450	6	41	37	78	3
Batch 4	51	Marwa	Rural	Kwale	300	4	20	19	39	2
Batch 4		Sub-Total			5 680	79	289	248	537	30
Batch 4		Average			406	6	21	18	38	2
Batch 5	52	Rahma Mazeras*	Rural	Kilifi	250	3	37	34	71	3
Batch 5	53	Safina Tiwi	Rural	Kwale	300	4	34	21	55	3
Batch 5	54	Noor Tiwi*	Rural	Kwale	150	2	35	40	75	4
Batch 5	55	Ithad	Peri-urban	Kwale	600	8	24	34	58	3
Batch 5	56	Ummulquraa*	Rural	Kwale	300	4	20	23	43	2
Batch 5	57	Taqwa Muhaka	Rural	Kwale	150	2	30	14	44	2
Batch 5	58	Rahma Tulah	Rural	Kwale	150	2	22	31	53	4
Batch 5	59	Mkomani*	Rural	Kilifi	210	3	15	21	36	3
Batch 5	60	Answar Mikomani	Rural	Kilifi	210	3	26	28	54	3
Batch 5	61	Mpirani	Rural	Kwale	150	2	52	49	101	3
Batch 5	62	Kaza Moyo	Rural	Kwale	150	2	24	19	43	2
Batch 5	63	Ngoloko	Rural	Kilifi	400	6	45	65	110	4
Batch 5	64	Muhinat	Rural	Kilifi	300	4	15	18	33	3
Batch 5	65	Shamu	Rural	Kwale	400	6	31	24	55	3
Batch 5	66	Sidiq Majaoni*	Rural	Mombasa	600	8	22	16	38	3
Batch 5		Sub-total			4 320	60	432	437	869	45
Batch 5		Average			288	4	29	29	58	3
		* EMACK Schools								
		GRAND TOTAL			33 200	461	1 430	1 374	2 804	166
		Average Batch 4 and 5			345	5	25	24	48	3
		Average Batches 1-5			527	7	23	22	45	3
		Average to be used			500	7			50	3
ZANZIBAR										
				Unguja	TShs	1175				
Batch 1	1	Answariya	Rural	Paje	3 000	3	33	34	67	5
Batch 1	2	Banina Walbanat	Rural	Uzi	closed					
Batch 1	3	Fisabilil Llaah	Rural	Dongongwe	2 100	2	2	9	11	2
Batch 1	4	Islamiya	Rural	Mgeni Haji	3 000	3	36	31	67	4
Batch 1	5	Iman Islamiya	Peri-urban	Kibweni	6 000	5	104	109	213	10
Batch 1	6	Iman C	Urban	Jumbi	closed					
Batch 1	7	Muawanat	Rural	Paje	3 000	3	39	52	91	5
Batch 1	8	Nurul Abswaar	Peri-urban	Kiembe Samaki	6 000	5	37	38	75	6
Batch 1	9	Suufiya	Rural	Tindini	3 000	3	22	25	47	3
Batch 1	10	Tawfiq	Peri-urban	Mombasa	6 000	5	5	6	11	3
Batch 1				Pemba						
Batch 1	11	Arafa	Rural	Mjimbini	2 100	2	30	36	66	5
Batch 1	12	Qamariya	Urban	Wete	6 000	5	132	156	288	24
Batch 1	13	Rahmatul Islamiya	Rural	Mtambile	1 500	1	20	18	38	4
Batch 1	14	Tarbiyatul Islamiya	Rural	Kengeja	closed					
Batch 1		Sub-total			41 700	35	460	514	974	71
Batch 1		Average			3 791	3	42	47	89	6
				Unguja						
Batch 2	15	Iman Islamiya	Peri-urban	Chumbuni	6 000	5	90	110	200	7
Batch 2	16	Nurul Islamiya	Rural	Mchangani	3 000	3	47	43	90	4
Batch 2	17	Nunuu	Rural	Mahonda	closed					
Batch 2	18	Rahman	Rural	Upinja	closed					
Batch 2	19	Sirajatil Munira	Rural	Jambiani	3 000	3	35	44	79	5
Batch 2	20	Safynat Ssalaam	Rural	Maungani	3 000	3	20	20	40	3
Batch 2				Pemba						
Batch 2	21	Almutaqina	Rural	Pandani	3 000	3	32	36	68	4
Batch 2	22	Hidayatul Atfaal	Rural	Mitamani	3 000	3	8	23	31	2
Batch 2	23	Nurul Ayni	Rural	Kizimbani	3 000	3	90	86	176	14
Batch 2	24	Ulwiya	Rural	Mbuzini	1 800	2	16	8	24	4
Batch 2		Sub-total			25 800	22	338	370	708	43
Batch 2		Average			3 225	3	42	46	89	5

Biennale 2006 de l'ADEA – Modèle d'évaluation des coûts du Programme Madrasa de développement de la petite enfance en Afrique de l'est

25	Alkarim	Rural	Unguja							
			Fumba	3 000	3	23	26	49		5
26	Azhar	Peri-urban	Kilima Hewa	3 000	3	39	32	71		5
27	Chukwani Pre-school	Peri-urban	Chukwani	3 000	3	27	38	65		5
28	Hidayatul Islamiya	Peri-urban	Mwanyanya	3 000	3	38	30	68		3
29	Islamiya	Rural	Shakani	3 000	3	15	11	26		3
30	Iman	Rural	Cheju	closed						
31	Iman	Rural	Dimani	3 000	3	28	15	43		4
32	Istimraar	Rural	Muungoni	3 000	3	29	24	53		6
33	Mangapwani	Rural	Mangapwani	3 000	3	44	30	74		6
34	Rawdha	Peri-urban	Jang'ombe	3 000	3	18	16	34		3
35	Tahdhib	Rural	Michungwa Miwa	3 000	3	24	21	45		4
36	Tarbiyatul Islamiya	Peri-urban	Mto Pepo	3 000	3	29	31	60		6
			Pemba							
37	Mulku Islamiya	Peri-urban	Chanjaani	4 500	4	16	23	39		3
38	Nurul Atfaal	Rural	Ole Simaongwe	1 500	1	9	2	11		2
39	Rahman	Rural	Makombeni	2 100	2	13	14	27		2
40	Shemsiya	Rural	Nyali Mtambwe	1 500	1	19	13	32		3
41	Ziwani Muslim	Rural	Ziwani	3 000	3	28	29	57		2
	Sub-total			45 600	39	399	355	754		62
	Average			2 850	2	25	22	47		4
			Unguja							
42	Aljamil	Rural	Donge Mchangar	3 000	3	32	15	47		7
43	Al-Najaat Islamiya	Rural	Kae Bona	2 400	2	18	18	36		4
44	Akhwan	Rural	Nungwi	3 000	3	23	21	44		6
45	Hidayat L-Islamiya	Rural	Donge Mtambile	3 000	3	12	14	26		5
46	Kawthar	Peri-urban	Fuoni Meli tano	3 000	3	7	8	15		3
47	Maamur	Rural	Chwaka	3 000	3	32	31	63		3
48	Millat Ibrahim	Rural	Jambiani	3 000	3	32	25	57		5
49	Munawar	Rural	Nyamanzi	3 000	3	19	16	35		4
50	Riyadhatal Atfaal	Peri-urban	Kilima Hewa	6 000	5	58	56	114		6
51	Sirati Nnabii	Peri-urban	Karakana	3 000	3	32	40	72		7
52	Siratul Mujtahidi	Rural	Pete	3 000	3	18	11	29		3
53	Tawfiq	Peri-urban	Kijito Upele	3 000	3	25	28	53		5
			Pemba		0					
54	Hidayatul Ikhwan	Rural	Kangani	2 100	2	15	19	34		6
55	Imanil Islamiya	Rural	Mchanga Mdogo	1 500	1	22	8	30		2
56	Nurudin	Rural	Kinyasini	1 500	1	22	35	57		6
57	Nurul Islamiya	Rural	Msuka	1 500	1	24	22	46		3
58	Raudhatul Atfaal	Rural	Mzambarau Taka	3 000	3	22	18	40		4
59	Siratul Huda	Rural	Vilima Vitatu	2 100	2	44	34	78		10
60	Swafaa	Rural	Ukutini	1 500	1	32	23	55		2
61	Tahdhib Lawlad	Rural	Tumbe	1 500	1	22	11	33		4
62	Taqwa	Rural	Bubujiko	3 000	3	36	51	87		8
63	Tariq Islamiya	Rural	Finya	1 500	1	15	29	44		4
64	Wakfu Fuisabili Llaah	Rural	Mwambe	closed						
	Sub-total			57 600	49	562	533	1 095		107
	Average			2 618	2	26	24	50		5
			Unguja							
65	Al Rahma	Rural	Kidimni	3 000	3	43	28	71		6
66	Jadid	Rural	Bweleo	3 000	3	26	29	55		5
67	Najjah	Rural	Mkokotoni	3 000	3	34	48	82		8
68	Nuraaniya	Rural	Kiomba Mvua	3 000	3	33	27	60		6
69	Nuru	Rural	Banda Maji	3 000	3	22	23	45		6
70	Nurul Islamiya	Rural	Jendele	3 000	3	39	41	80		6
71	Nuwariyat	Rural	Kiboje Mkwajuni	3 000	3	34	36	70		6
72	Sabila Rashad	Rural	Mwanyanya	3 000	3	16	20	36		6
73	Tahfidh	Rural	Pale	3 000	3	38	24	62		7
74	Tarbiyat Islamiya	Rural	Kidoti	3 000	3	20	25	45		5
75	Tuwaa	Peri-urban	Mtoni Kigomeni	3 000	3	39	45	84		6
76	Zam Zam	Peri-urban	Mtoni Mazrui	3 000	3	35	35	70		3
			Pemba							
77	Habli Llaah	Rural	Kidodi, Wingwi	2 100	2	50	70	120		7
78	Hudaa	Rural	Kitambuu	3 000	3	57	46	103		6
79	Madrasatu Nuur	Rural	Junguni	3 000	3	24	31	55		7
80	Nurul Huda	Rural	Mjini Ole	3 000	3	33	22	55		6
81	Nurul Yakin	Rural	Kisiwani	3 000	3	18	26	44		5
82	Selemul Islamiya	Rural	Selem	3 000	3	46	36	82		8
83	Darul Khairia	Rural	Mkwajuni	1 500	1	16	32	48		7
84	Tarikul Janna	Rural	Chokocho	2 250	2	53	44	97		7
	Sub-total			56 850	48	676	688	1 364		123
	Average			2 843	2	34	34	68		6
	GRAND TOTAL			227 550	194	2 435	2 460	4 895		406
	Average Batch 4 and 5			2 725	2	29	29	59		5
	Average Batches 1-5			2 955	3	32	32	64		5
	Average to be used			2 955	3			60		5

Biennale 2006 de l'ADEA – Modèle d'évaluation des coûts du Programme Madrasa de développement de la petite enfance en Afrique de l'est

UGANDA										
				Ushs	1830					
Batch 1	1	Namwongo	Urban	Kampala	25000	14	20	15	35	3
Batch 1	2	Kiritintale	Urban	Kampala	30000	16	26	30	56	4
Batch 1	3	Seguku	Peri-urban	Wakiso	20 000	11	12	14	26	2
Batch 1	4	Kiti	Urban	Kampala	25 000	14	51	42	93	5
Batch 1	5	Kabunga	Urban	Kampala	20 000	11	2	5	7	2
Batch 1	6	Takuba	Peri-urban	Kampala	35000	19	64	47	111	5
Batch 1		Sub-total			155 000	85	175	153	328	21
Batch 1		Average			25 833	14	29	26	55	4
Batch 2	7	Wakiso	Peri-urban	Wakiso	18000	10	29	20	49	4
Batch 2	8	Lubugumu	Peri-urban	Wakiso	15 000	8	27	40	67	3
Batch 2	9	Usaama	Urban	Kampala	25 000	14	38	34	72	2
Batch 2	10	Bujuuko	Rural	Mpigi	10000	5	24	31	55	2
Batch 2	11	Namungoona	Peri-urban	Kampala	22 000	12	95	83	178	6
Batch 2	12	Sophia	Rural	Wakiso	12000	7	22	18	40	3
Batch 2	13	Bweyogerere	Urban	Wakiso	17000	9	29	36	65	3
Batch 2	14	Hassan Tourabi	Urban	Wakiso	25000	14	48	38	86	5
Batch 2	15	Nnakyanzi	Rural	Wakiso	10000	5	8	12	20	2
Batch 2	16	Kasangati	Peri-urban	Wakiso	17000	9	13	8	21	2
Batch 2	17	Kkyanja	Peri-urban	Kampala	12500	7	25	11	36	2
Batch 2	18	Biina	Peri-urban	Kampala	25000	14	23	41	64	4
Batch 2	19	Maganjo	Peri-urban	Wakiso	15000	8	6	8	14	1
Batch 2		Sub-total			223 500	122	387	380	767	39
Batch 2		Average			17 192	9	30	29	59	3
Batch 3	20	Nakasozzi	Peri-urban	Wakiso	17000	9	27	25	52	3
Batch 3	21	Kasubi	Peri-urban	Kampala	24000	13	23	19	42	3
Batch 3	22	Bbanda	Peri-urban	Kampala	20 000	11	31	29	60	2
Batch 3	23	Nalinya nkinzi	Rural	Wakiso	20 000	11	26	19	45	3
Batch 3		Sub-total			81 000	44	107	92	199	11
Batch 3		Average			20 250	11	27	23	50	3
Batch 4	24	Jamiyatul islamia	Rural	Wakiso	12000	7	28	24	52	2
Batch 4	25	Hadija nawatti	Rural	Wakiso	7000	4	20	22	42	4
Batch 4	26	Kikuuta	Rural	Mubende	4000	2	9	15	24	2
Batch 4	27	Kwezi	Rural	Mpigi	3000	2	17	28	45	2
Batch 4	28	Bumoozi	Rural	Mpigi	5000	3	14	21	35	2
Batch 4	29	Seeta-bweya	Rural	Mpigi	15 000	8	22	18	40	2
Batch 4	30	Kakonge	Rural	Mpigi	5 000	3	18	18	36	3
Batch 4	31	Kibibi	Rural	Mpigi	15 000	8	12	16	28	2
Batch 4	32	Bubanzi	Rural	Mubende	3000	2	19	19	38	2
Batch 4	33	Good Foundation	Rural	Mpigi	3 000	2	38	33	71	2
Batch 4	34	Buyenga	Rural	Mpigi	7 000	4	13	19	32	2
Batch 4	35	Bunyenyeye	Rural	Mpigi	5000	3	18	31	49	3
Batch 4	36	Hilal	Rural	Wakiso	8500	5	23	26	49	2
Batch 4	37	Nabweru	Rural	Wakiso	15000	8	15	12	27	2
Batch 4	38	ImaamNawawi	Rural	Wakiso	8000	4	26	26	52	3
Batch 4		Sub-total			115 500	63	292	328	620	35
Batch 4		Average			7 700	4	19	22	41	2
Batch 5	39	Busabala	Rural	Wakiso	6 000	3	14	22	36	4
Batch 5	40	Kkungu	Rural	Wakiso	15000	8	9	10	19	4
Batch 5	41	Ibun Masoudi	Rural	Wakiso	27 000	15	10	6	16	3
Batch 5	42	Ssumbe	Rural	Wakiso	10000	5	4	9	13	3
Batch 5	43	Nsaggu	Rural	Wakiso	7000	4	26	17	43	2
Batch 5	44	Muntungo	Rural	Wakiso	15000	8	20	10	30	2
Batch 5	45	Kireka	Peri-urban	Wakiso	12000	7	8	3	11	2
Batch 5	46	Naalya	Peri-urban	Wakiso	20 000	11	5	1	6	3
Batch 5	47	Najecera	Peri-urban	Wakiso	25 000	14	9	4	13	2
Batch 5	48	Buloba	Rural	Wakiso	10 000	5	21	29	50	5
Batch 5	49	Anoonya	Rural	Wakiso	12 000	7	22	10	32	4
Batch 5	50	Ansvar	Rural	Wakiso	5 000	3	16	12	28	3
Batch 5	51	Fatuma	Rural	Wakiso	10 000	5	9	14	23	4
Batch 5	52	Mayirikite Hidaya	Rural	Wakiso	7 000	4	29	21	50	3
Batch 5	53	Seeta	Rural	Wakiso	15 000	8	14	15	29	4
Batch 5		Sub-total			196 000	107	216	183	399	48
Batch 5		Average			13 067	7	14	12	27	3
		GRAND TOTAL			771 000	421	1 177	1 136	2 313	154
		Average Batch 4 and 5			10 383	6	17	17	34	3
		Average Batches 1-5			14 547	8	22	21	44	3
		Average to be used			10 500	6			40	3
			32%	urban and periurban						
			6%	urban						
			26%	periurban						