

L'autonomisation du préscolaire à Pune en Inde :
semi-privatisation des maternelles et création d'un collectif d'éducateurs
L'expérience en cours avec Snehdeep (1ère et 2e parties)

Frank Wiegandt*

janvier 99-(réédition juillet 00)

Avertissement : cette fiche a été écrite en 1999. Depuis, l'action continue d'évoluer. Cette fiche constitue donc une part des archives du programme éducation de Pune.

Sommaire

- **1. La situation à la veille de l'autonomisation :**
 - 1.A. La situation du partenariat entre Inter Aide et Snehdeep
 - 1.B. La situation dans le domaine du préscolaire
- **2. Les objectifs :**
 - 2.A. la nécessité d'améliorer la participation financière des parents
 - 2.B. la nécessité d'améliorer la qualité de l'enseignement dispensé
- **3. Les activités mises en œuvre pour atteindre les objectifs :**
 - 3.A. La création d'une association d'éducateurs
 - 3.B. La création d'un environnement pédagogique favorisant l'apprentissage actif
- **4. La situation créée au lendemain de l'autonomisation :**
 - 4.A La logique de transfert des responsabilités à l'association des éducateurs
 - 4.B. Les résultats actuels
- **Voir aussi...**

AVIS IMPORTANT

Les fiches et récits d'expériences « Pratiques » sont diffusés dans le cadre du réseau d'échanges d'idées et de méthodes entre les ONG signataires de la « charte Inter Aide »

Il est important de souligner que ces fiches ne sont pas normatives et ne prétendent en aucun cas "dire ce qu'il faudrait faire"; elles se contentent de présenter des expériences qui ont donné des résultats intéressants dans le contexte où elles ont été menées.

Les auteurs de "Pratiques" ne voient aucun inconvénient, au contraire, à ce que ces fiches soient reproduites à la condition expresse que les informations qu'elles contiennent soient données intégralement y compris cet avis .

1. La situation à la veille de l'autonomisation

A. La situation du partenariat entre Snehdeep et Inter Aide

Jusqu'en 97-98, Inter Aide se situait dans une optique d'expansion des activités (essentiellement multiplication des offres de services en éducation et santé) et d'amélioration constante de la qualité technique de l'intervention. Le partenaire local, Snehdeep, se percevait comme l'instrument de cette politique qui, au cours des années, a produit d'excellents résultats en termes de santé primaire et d'éducation. (Sneh Deep travaille sur 5 bidonvilles de Pune : Kashewadi, Lohia Nagar, Janwadi, Patel Estate, Kamgar Putla (l'ensemble de ces quartiers regroupe environ 55 000 hb).

L'annonce d'une possible réduction, voire même d'un possible arrêt du financement via Inter Aide intervient en 98 comme un coup de théâtre. Le directeur de l'ONG partenaire Snehdeep commence alors à réfléchir, dans l'éventualité d'une cessation des activités, comment faire face au problème que constituerait

pour lui un licenciement collectif. Inter Aide propose alors de préparer la pérennisation et l'autonomisation des activités.

La préparation de l'autonomisation

Nous entendons par autonomisation un processus visant à rendre les acteurs de l'intervention de développement (qu'ils soient professionnels salariés de l'ONG locale ou "bénéficiaires") en mesure de continuer les activités en cours, indépendamment de la permanence ou de l'absence de flux financiers et d'expertise technique en provenance de l'étranger. Cela veut dire que dans notre esprit, le progressif détachement du partenaire local vis-à-vis d'Inter Aide va de pair avec le détachement de membres salariés de l'ONG locale qui s'établissent "à leur compte" (semi-privatisation proprement dite) ou avec la constitution de groupes autogérés de "bénéficiaires", etc.

Le processus d'autonomisation qu'Inter Aide engage inclut par ailleurs la constitution au sein de Snehdeep de la capacité à collecter des fonds, ainsi que la constitution de groupes au sein de la communauté cible qui pourraient reprendre des pans d'activités. La "semi-privatisation" n'est alors qu'une facette d'un processus d'autonomisation à détentes multiples.

Il n'est pas possible de comprendre la singularité du processus d'autonomisation à l'intérieur de Snehdeep sans évoquer la nature des relations entre I.A. et Snehdeep. Snehdeep est une ONG indienne, dont le plus gros des activités est réalisé au travers des financements et de l'appui technique apportés par Inter Aide. Cette situation rend évidemment tout discours sur l'autonomisation délicat...

Des intérêts convergents

Inter Aide veut promouvoir la "semi-privatisation" des actions d'éducation (dans une perspective classique de stratégie du développement : viabilisation et pérennisation), présentée comme une opération visant à rendre les éducateurs individuellement responsables de leur classe, comme entrepreneurs indépendants. Pour sa part et dans la perspective d'une cessation (ou réduction) des activités, Snehdeep est également intéressé par la réduction du nombre de ses salariés permanents.

1.B. La situation dans le domaine du préscolaire à la veille de l'autonomisation

Une participation communautaire insuffisante

Le programme n'a jamais été strict dans sa politique de recouvrement des cotisations parentales dans le domaine de l'éducation : le taux de collecte variait entre 20 et 50%, et le montant de la cotisation mensuelle parentale n'excédait pas 10 roupies (1.50 FF), voire 5 roupies pour certaines maternelle. En incluant le coût du local mis à disposition par les associations de quartier (*mandals*) dans le calcul du niveau de participation communautaire, on arrivait à un pourcentage compris entre 15 et 20 % du coût d'une classe couvert par la communauté.

Ce faible résultat en terme de recouvrement s'explique par plusieurs facteurs : le programme donnait **la priorité à la couverture des 4-5 ans**, afin que **toute la tranche d'âge ait bénéficié d'une année en préscolaire avant d'entrer à l'école** ; de plus les associations de quartier (*mandals*) qui fournissent les locaux ne comprenaient pas ou ne voulaient pas que le programme demande en plus une participation aux parents. Les éducateurs salariés, de leur côté, conduisaient la classe sans se soucier outre mesure du coût ou du niveau d'autofinancement de leur classe. L'équipe locale jugeait qu'il ne fallait pas pénaliser l'enfant à cause du comportement irresponsable des parents. Cet état d'esprit au sein de l'équipe était renforcé par l'attitude de Snehdeep dont la vocation est de pallier l'absence de structures publiques dans les bidonvilles.

De plus, Snehdeep a longtemps, un peu mécaniquement, conclu à la pauvreté des "bénéficiaires"

de son intervention dès lors qu'ils habitent le bidonville. C'est avec le démarrage des activités génératrices de revenus à Kashewadi (un des bidonvilles d'intervention), que l'équipe du programme a pris conscience de l'intérêt d'évaluer à intervalles réguliers le niveau réel de pauvreté des habitants des différentes poches du bidonville. On a ainsi pu constater une grande disparité des niveaux de revenu en fonction des poches, et en fonction des foyers. Cette évaluation a aussi débouché par la suite sur la sélection des premières "familles accompagnées" (voir à ce sujet la [présentation du soutien scolaire à Pune](#) [**ATTENTION : archive répertoriée sur l'ancien site Pratiques**] (actions d'éducation mené à Pune avec Snehdeep)

Briser la routine en donnant la priorité à la qualité de l'enseignement

Nous avons entamé fin 98, une campagne de promotion en faveur de la semi-privatisation des *balwadis* (littéralement "jardins d'enfants"), telle que décrit dans la fiche de Préambule : mais la semi-privatisation a pris une tournure différente à Snehdeep, puisque seuls certains éducateurs de classes de soutien sont individuellement "semi-privés" : ils opèrent en tant qu'individus, managent leur classe, se rémunèrent sur les écolages collectés auprès des parents, et touchent une subvention complémentaire de Snehdeep calculée en fonction du nombre d'enfants pauvres inscrits, identifiés par l'équipe d'accompagnement familial.

Les autres éducateurs ont préféré se regrouper au sein d'une association, Ratnasagar Shishu Vikas Kendra, créée en juin 99 (cf. ci-dessous, § III.A.).

Durant cette campagne de promotion de la "semi-privatisation", **il nous est apparu qu'il était contre-productif de trop mettre l'accent sur l'aspect financier de l'opération** : les éducateurs ne voyaient pas comment, livrés à eux-mêmes, ils pourraient atteindre de meilleurs résultats financiers que lorsqu'ils étaient employés d'une grande structure. Par ailleurs, ils ne voulaient pas consacrer trop de temps à la collecte, au calcul, au suivi des comptes, etc. (Dans une société très hiérarchisée, stratifiée et compartimentée comme l'est la société indienne, il est excessivement difficile de faire remplir différentes tâches à un même individu).

Les éducateurs avaient jusque là compris la semi-privatisation comme une contrainte négative à travers laquelle Inter Aide cherchait à faire supporter à Snehdeep les conséquences des perspectives financières moroses, avec Snehdeep, qui s'empresserait à son tour de les répercuter sur certaines catégories de salariés (un peu comme ce qui se passe pour l'économie mondialisée où, sous couvert d'ouverture et de libéralisation, les salariés voient leur statut fragilisé et leurs avantages démantelés...).

Nous avons alors rectifié notre discours en essayant de **présenter les avantages que la gestion autonome d'une classe pouvait signifier pour l'éducateur, sur le plan de l'aménagement du local, du contenu de l'enseignement, de la créativité retrouvée, etc.** Il était effectivement indéniable que le style de management très hiérarchisé pratiqué par Snehdeep contribuaient à rendre les salariés de Snehdeep, et singulièrement toute l'équipe du volet éducation, peu engagés et imaginatifs.

A cela s'ajoutait que les cotisations parentales collectées allaient alimenter un compte recettes locales de Snehdeep, sans que l'argent ne revienne sous une forme ou une autre sur les sites de collecte. Nous avons insisté sur le fait (au cours de multiples réunions préparatoires) que la semi-privatisation permettrait aux éducateurs de réinvestir dans leurs classes les fruits de leur collecte, et que chaque enseignant serait libre d'aménager sa classe en fonction de ses désirs, pour la rendre plus attractive, ce qui leur permettrait également de justifier auprès des parents l'augmentation des écolages.

Les éducateurs étant légitimement plus soucieux de pédagogie que de finance, nous avons

rencontré à ce moment un écho très favorable. Cet aspect a été ultérieurement formalisé dans l'agrément signé qui lie l'association d'éducateurs *Ratnasagar Shishu Vikas Kendra* à Snehdeep.

2. Les objectifs

2.A. La nécessité d'améliorer la participation financière communautaire

Augmenter la collecte des cotisations parentales

Lorsque nous avons fixé les objectifs pour l'année scolaire 1999-2000, nous avons mis l'accent sur la nécessité d'augmenter le niveau d'autofinancement des classes. Pour habituer les éducateurs à connaître dépenses et recettes des classes, à gérer un budget et à calculer le taux de collecte ainsi que le taux d'autofinancement, nous les avons associés dès janvier 1999 au calcul du budget mensuel prévisionnel (avec l'addition des dépenses : salaires, fournitures, etc., l'addition des recettes : cotisations parentales, donations, etc.) et d'un planning financier.

Cela a permis aux éducateurs d'acquérir une pratique dans ce type de comptabilité et de savoir à tout moment quel était leur niveau d'autonomie et combien chaque parent d'élève devrait payer pour rendre la classe financièrement autosuffisante.

Mais les éducateurs continuaient de penser qu'on leur demanderait d'être financièrement autonomes dès le lendemain de la semi-privatisation - ce qui, à ce stade, aurait été utopique. Nous avons précisé (Mr. Patil, coordinateur éducation à Snehdeep, et moi-même) qu'il s'agissait d'engager un **processus qui devait déboucher sur l'indépendance financière**, et que l'un des moyens pour atteindre cet objectif était de structurer différemment le travail éducatif (semi-privatisation), l'autre étant de rendre les classes plus attractives.

Dès que la pression financière fut levée (la nécessité de devenir financièrement autonome étant projetée, avec des étapes, sur un horizon plus lointain), les éducateurs ont plus volontiers envisagé la perspective de la semi-privatisation. Ils ont été complètement rassurés au moment où ils ont su que l'équipe d'accompagnement familial les aiderait à identifier les familles qui sont vraiment pauvres et qui seront dispensées de payer (Snehdeep couvrant l'équivalent de leur participation).

Un autre facteur déterminant dans l'acceptation des éducateurs de s'inscrire dans la logique de la semi-privatisation a été la promesse donnée par Snehdeep qu'ils toucheraient une indemnité compensatoire au pro rata des années de travail avec Snehdeep.

Multiplier les sources de financement

Nous avons calculé que pour espérer rendre les classes financièrement autonomes, et en ayant une moyenne de 25 à 30 élèves par classe, la cotisation minimale par enfant et par mois devrait être d'environ 6 FF (45 roupies ou 1 euro) : en effet, une classe coûte environ 170 FF par mois (1 200 roupies ou 25 euros) lorsque le local - et c'est la règle - est fourni gratuitement par les associations de quartier ; il s'agit de 1 200 roupies sur 12 mois = 14 400 roupies (2 060 FF ou 314 euros), alors que les cotisations sont payées pendant 11 mois, soit 45 roupies * 11 mois * 30 élèves = 14 850 roupies (2 120 FF ou 323 euros) par an (l'année scolaire s'étendant sur 11 mois, de juin à avril).

Pendant l'année de transition 98-99, l'écolage demandé était de 10 roupies (1.40 FF ou 0.20 euro) par enfant et par mois, avec des frais d'inscription semestriels de 10 roupies, soit 130 roupies par an par enfant (18.50 FF ou 2.80 euros). En imaginant un taux idéal de collecte de 100% et en incluant le coût du

local mis à disposition gratuitement (400 INR = 57 FF par classe ou 8.70 euros), nous pouvons atteindre dans le meilleur des cas 130 Rs x 30 enfants = 3 900 INR par an à quoi on ajoute le coût du local, soit 400 roupies x 11 mois = 4 400, soit un total de 8 300 INR (1 185 FF = 180 euros), à mettre en face du coût 1.600 x 12 = 19 200 (2 740 FF = 418 euros) soit un pourcentage de 43,22% d'autofinancement. En admettant que 20% des enfants admis sont issus de l'accompagnement familial et donc sponsorisés par Snehdeep, nous aurions 24 parents d'élèves qui devront payer 45 roupies. Demander ce montant et réussir à le collecter a semblé complètement utopique aux éducateurs.

Cependant, ce montant ne paraît pas excessif dans l'absolu, compte tenu de ce que les parents des classes moyennes indiennes investissent dans l'éducation de leurs enfants, et compte tenu du revenu par tête observé dans certaines poches développées du bidonville (500 roupies, soit environ 10 euros per capita; pour une famille de 5 personnes vivant au "seuil de pauvreté officiel" (420 roupies * 5 personnes soit environ 300 FF = 45 euros) un écolage de 20 roupies représenterait 1% du revenu mensuel. Mais ce seuil de pauvreté est contesté par le milieu associatif indien comme étant largement surévalué; de plus les parents comparent plus facilement l'écolage mensuel à leur revenu journalier: le revenu d'une journée de travail informel oscille entre 1 et 2 euros (50 et 90 roupies).

Mais comme la collecte a malheureusement toujours été laxiste sur ce programme, et que les montants demandés ont stagné à moins de 10 roupies / enfant / mois pendant très longtemps, il paraissait impossible d'inverser cette tendance d'un seul coup, en tout cas pas tout de suite après la semi-privatisation.

Dans un premier temps donc, et compte tenu du retard pris dans l'application d'une politique de recouvrement stricte et de hausse progressive du niveau des cotisations (qui devraient augmenter parallèlement à la croissance du niveau de conscience de l'utilité de la préscolarisation), nous avons établi comme priorité :

- la recherche, par les éducateurs eux-mêmes, de sources alternatives de financement (donations, dons en nature, concessions auprès des fournisseurs, etc.),
- et l'amélioration des prestations (outils pédagogiques, environnement de la classe, etc.) offertes à l'enfant.

2.B. La nécessité d'améliorer la qualité de l'enseignement dispensé

Défonctionnariser la pratique de l'enseignement

Parallèlement à la politique de recouvrement et à la hausse progressive du niveau des cotisations, il est apparu urgent de travailler sur la qualité du service rendu. **Ce travail sur la qualité est devenu l'élément moteur de la semi-privatisation, ceci pour deux raisons** : d'abord **parce qu'il rejoint le souci premier de l'enseignant** et qu'il réoriente l'attention sur ce qui est le plus important, **la qualité de l'enseignement**, ensuite parce que **les parents ne sont prêts à payer davantage que si la qualité offerte est également revue à la hausse**.

L'équipe d'appui à l'éducation de Snehdeep, c'est-à-dire le coordinateur éducation, le superviseur qualité et le superviseur administratif, s'est ainsi mise à la disposition des éducateurs pour établir en commun une charte de qualité avec, à plus long terme, l'idée de concevoir une "classe modèle" (du point de vue de l'environnement éducatif, matériel et pédagogique, cf. ci-dessous)

Cette charte de qualité est devenue par la suite le document qui, avec l'agrément signé, permet à Snehdeep de superviser le travail des éducateurs en échange du paiement de la subvention complémentaire mensuelle. Ce travail sur la qualité, l'établissement d'une charte et la réflexion soutenue autour de ce thème, ont contribué à complètement dépoussiérer la pratique de l'enseignement.

Multiplier les interactions entre éducateurs, élèves et parents

Pour améliorer la qualité de l'enseignement, mais aussi pour pouvoir travailler dans un cadre semi-privé, nous avons constaté que les occasions d'interactions constructives entre parents, éducateurs, responsables locaux devaient être multipliées.

Les locaux ayant été mis gratuitement à la disposition de Snehdeep par les associations de quartiers (et non à des éducateurs indépendants ou à une association d'éducateurs) il a également fallu convaincre les responsables locaux du bien-fondé de cette nouvelle politique de semi-privatisation. Ces derniers considéraient que la mise à disposition des locaux constituait déjà une participation communautaire suffisante et s'opposaient à la hausse des cotisations. Des échanges soutenus ont été nécessaires pour surmonter leur résistance.

Ce travail de communication devra de plus en plus être repris par les éducateurs. Pour travailler dans un cadre semi-privé (davantage à son propre compte), l'enseignant doit aussi "soigner sa clientèle" en quelque sorte, et constamment identifier et interpréter les besoins et les attentes des familles des élèves. Ceci nécessite une intensification des visites domiciliaires et une multiplication des réunions de parents.

3. Les activités mises en oeuvre pour atteindre les objectifs

3.A. La création d'une entité juridique distincte pour assumer la gestion du préscolaire

Les différentes alternatives : "la semi-privatisation pure"

Une fois que le concept et l'intérêt de la semi-privatisation ont été bien compris et partagés par les éducateurs, différentes formules ont été évoquées pour atteindre les objectifs fixés.

Nous avons d'abord proposé de semi-privatiser chaque balwadi (cf. le préambule) : **les éducateurs seraient des entrepreneurs indépendants dans le domaine de l'éducation** (seuls ou associés à deux ou trois) qui conduiraient leur classe sans être salariés d'une école ou d'une ONG, et **se rémunérant sur les cotisations parentales**. Ces cotisations étant insuffisantes dans les quartiers pauvres, les éducateurs indépendants recevraient un soutien de l'ONG locale : les éducateurs accepteraient de prendre en charge des enfants identifiés par l'équipe de l'accompagnement familial, et l'ONG verserait une subvention complémentaire en fonction du nombre de ces enfants. En contrepartie, l'ONG exigerait un certain nombre de garanties quant au niveau des enseignants (formations obligatoires organisées par l'ONG), à la qualité de l'enseignement (contrôle de qualité, adhésion à une charte) et à la rigueur des comptes (contrôle des comptes).

Nous proposons également **la labélisation des maternelles garantissant leur qualité, et prônions la mise en réseau des écoles labélisées** (un tel réseau de maternelles semi-privées serait en meilleure position pour négocier avec les autorités et obtenir un appui, ou pour résister en cas de diminution des ressources en provenance de l'extérieur via les ONG partenaires). Mais ce modèle a été rejeté par les éducateurs préscolaires de Snehdeep, pour les raisons suivantes :

- un enseignant seul aurait du mal à s'imposer vis-à-vis des leaders locaux, de l'ONG partenaire (Snehdeep) et de certains parents ;

- certains éducateurs, très capables quand il s'agit d'enseigner, n'ont pas de compétence comptable, tandis que d'autres s'en désintéressent complètement ;

- identifier et obtenir individuellement des sources alternatives de financement leur paraissait excessivement

difficile ;

- ils risquaient être complètement débordés, etc..

Une notion qui revenait fréquemment dans le discours des éducateurs était celle d'entraide : chaque enseignant, conscient de ses propres limites et lacunes, était désireux être associé à d'autres éducateurs pour partager et échanger sur des sujets pédagogiques et financiers. Ils ont alors proposé de constituer une association d'éducateurs semi-privés.

La décision des éducateurs de se constituer en association : *Ratnasagar Shishu Vikas Kendra*

La décision des éducateurs de se constituer en association inaugurerait bien d'une **dynamique désormais portée par les éducateurs eux-mêmes**. Cette formule paraissait possible dans la mesure où il y a une forte homogénéité au sein de l'équipe d'éducateurs de Snehdeep et que la plupart se connaissent et travaillent ensemble depuis de nombreuses années.

En considérant la longue période pendant laquelle ces éducateurs (toutes des femmes issues d'un milieu très modeste et vivant soit en périphérie ou dans un bidonville avec un capital culturel faible) ont été employées par Snehdeep (10 à 15 années pour certaines), il paraissait évident qu'elles auraient eu, individuellement, énormément de mal à échapper à la tutelle paternaliste de leur ancien employeur, le Dr. Bhandari.

Le fait de former une association semblait aussi créer les conditions d'une réelle autonomisation et d'un transfert de responsabilités.

Cette formule présentait aussi l'avantage de permettre une meilleure division du travail, avec la formation d'un comité pour le travail sur la qualité de l'enseignement, et d'un autre comité pour les aspects financiers et comptables. Ces comités se spécialisent alors sur certains aspects très techniques, pédagogiques ou financiers, puis soumettent au " Board " (composé d'un Président, d'un vice-président, d'un Secrétaire et d'un Trésorier) et au " Général Body " un ensemble de propositions. L'Association d'éducateurs a opté pour un mode de fonctionnement réellement démocratique.

Dans mon idée, le fait d'appuyer la création d'une structure auto-gérée par un collectif d'éducateurs (les membres sont obligatoirement éducateurs à plein-temps) présentait, plusieurs autres avantages :

- permettre à certains éducateurs, capables mais n'ayant pas l'esprit d'entreprise nécessaire, de continuer à enseigner dans les bidonvilles, en même temps que s'établissait une relation de concurrence entre la nouvelle structure, l'Association d'éducateurs, et l'ancien employeur, Snehdeep;
- permettre, en cas de rupture avec Snehdeep, une interaction directe entre Inter Aide et l'association d'éducateurs, et d'identifier éventuellement une autre ONG intermédiaire sans que les activités d'éducation s'arrêtent ou périssent - l'association d'éducateurs étant une unité mobile et souple.
- Sur le plan de l'autofinancement souhaité, une petite association enregistrée, ayant développé une identité propre, opérant à un coût très compétitif, et de surcroît uniquement composée d'éducateurs issus du bidonville et travaillant pour les enfants du bidonville, peut être un objet de financement très attractif pour des donateurs potentiels.

Ce choix d'appuyer la création d'une association d'éducateurs n'exclut pas l'option de travailler, parallèlement, avec des éducateurs entrepreneurs indépendants. (Les éducateurs des classes de soutien scolaire de Snehdeep, qui sont recrutés sur une l'année scolaire, et qui changent du coup d'une année à l'autre, s'intègrent plus facilement dans ce concept - voir [présentation du soutien scolaire à Pune](#) [**ATTENTION :**

archive répertoriée sur l'ancien site Pratiques]).

Cette formule d'association d'éducateurs pourrait également (notamment en cas d'échec ou de dysfonctionnement de l'association) être une phase de transition vers la semi-privatisation à proprement parler, les éducateurs pouvant se regrouper ensuite en réseau labélisé de "balwadis" semi-privés (et décider de partager des services communs, tels que commandes de fournitures, audit comptable, etc.).

Enfin, passer par la case association paraît être une bonne option, étant donné l'ampleur et l'ancienneté du programme et la tendance au paternalisme de l'ONG locale - et l'expérience menée avec Snehdeep cette année semble le confirmer : pour l'instant, tandis que l'association d'éducateurs bénéficie d'une réelle autonomie (les membres de l'association ont organisé leur propre voyage d'études à Bangalore, par exemple), les quelques éducateurs semi-privés (indépendants) sont véritablement des "RMIstes" du travail social, avec tous les inconvénients d'une autonomie relative et tous ceux d'un rattachement aléatoire à Snehdeep (ils sont rattachés à Snehdeep quand tout va bien, et sont "à leur compte" quand il y a des problèmes !).

Fin mai 1999, **14 éducateurs et 14 aides** (helpers) de Snehdeep **ont remis leur lettre de démission** et touché une indemnité compensatoire calculée au prorata des années de service. Les éducateurs ont accepté de reverser une partie de ce montant sur un compte commun bloqué. **L'association à but non lucratif, créée par les éducateurs, "Ratnasagar Shishu Vikas Kendra", a été enregistrée auprès du Charity Commissioner de Pune en juin 1999.**

Son but est d'assurer la préscolarisation ainsi que - partiellement (certains éducateurs conduisant également ce type de classe) - **le soutien scolaire des enfants de 4 bidonvilles de Pune** : Kashewadi, Lohia Nagar, Patil Estate et Janawadi, avec pour mots d'ordre : proximité et qualité. **L'association compte 14 membres** (tous anciens éducateurs salariés de Snehdeep, qui recrutent des aides/assistants non membres) et **conduit 24 classes** (18 maternelles et 6 classes de soutien) **pour un total de 626 enfants.**

L'association a décidé de fixer à 12 roupies (1.70 FF) le montant demandé par mois et par enfant aux parents pour l'année scolaire 1999-2000. Snehdeep s'est alors engagé à couvrir la différence de 33 roupies sous forme de " tuition fees " et de la verser sur un compte ouvert par l'association d'éducateurs.

Les termes de l'accord doivent évidemment être revus chaque année. Pour l'année scolaire 2000-2001, il est ainsi prévu de porter le tarif de 12 à 25 roupies (3.60 FF) par enfant par mois, après avoir mis en pratique cette année (1999-2000) un recouvrement strict des cotisations et travaillé à la qualité du service.

3.B. La création d'un environnement favorisant l'apprentissage actif

La décision d'affecter les cotisations collectées à l'amélioration de l'environnement éducatif

L'association indépendante d'éducateurs " Ratnasagar Shishu Vikas Kendra " a décidé lors d'une réunion extraordinaire d'affecter une partie substantielle du montant des cotisations parentales collectées à l'amélioration de l'environnement des classes.

Par environnement des classes, nous entendons bien sur environnement physique - toujours susceptible être amélioré - mais aussi environnement intellectuel ou stimulation intellectuelle : il s'agit de faire en sorte que l'enfant puisse manipuler un matériel toujours à proximité en fonction de choix personnels, en se servant de l'enseignant comme guide et en utilisant un langage adéquat (le parler fort et de manière "

infantilisante " est à bannir).

Les éducateurs veulent aussi tenter, en vertu des thèses du pédagogue russe Vygotsky, d'identifier pour chaque enfant - et là c'est totalement nouveau - " la zone de développement à proximité ", c'est-à-dire de repérer exactement le stade auquel est l'enfant dans sa progression cognitive, pour le guider vers le stade suivant. Ceci nécessite bien sûr un suivi continu, rapproché et bien documenté (fiches de suivi personnalisées, bien négligées pendant des années...).

Il a aussi été décidé de diviser la classes en zones (apprentissage, jeux, repos, collation, etc.) et de diviser le temps en séquences. Le " syllabus " ou " curriculum " pour l'année scolaire 1999-2000 fut fixé pour la première fois par le personnel concerné de Snehdeep en collaboration avec les éducateurs membres de l'association.

Si cette décision d'affecter une partie des écolages à l'amélioration de l'environnement éducatif a eu l'effet positif de motiver les éducateurs, qui s'approprient ainsi l'action en la dynamisant, et de légitimer, auprès des parents, l'augmentation des écolages, elle présente aussi le risque - si elle est renouvelée chaque année - de vider la semi-privatisation de son sens, dans la mesure où la rémunération des éducateurs est, de fait, financée par Snehdeep. (Le schéma proposé de semi-privatisation prévoyait que les éducateurs se rémunèrent, à terme, sur les écolages - la subvention complémentaire de l'ONG ne servant plus qu'à préserver l'accès des plus pauvres aux balwadis, et au suivi et à la formation des éducateurs).

La création d'un " programme committee "

L'association d'éducateurs a constitué un " programme committee " chargé d'étudier les problèmes liés à la pédagogie, l'environnement de la classe, le développement de l'enfant, la préparation de sessions de formation, etc..

Ce "programme committee" composé de 3 membres (Mesdames Chawan, Totekar et Budhkar) travaille en collaboration avec madame Bhaosar, le superviseur qualité de Snehdeep. Madame Bhaosar visite toutes les classes à intervalles réguliers et rend un rapport sur la qualité (matérielle et pédagogique) du travail avec une série de recommandations à Snehdeep (à son coordinateur, Monsieur Patil) et à la Présidente de l'association d'éducateurs (Madame Balgohire).

Cette dernière remet le rapport d'évaluation au "programme committee" qui agit et réagit en fonction des recommandations et interrogations formulées. L'enjeu à terme étant de faire réaliser un contrôle de qualité par les membres de l'association eux-mêmes. Puis de confronter les 2 rapports, et d'agir en conséquence (pour ne pas laisser à Snehdeep le monopole de la définition des critères de qualité et d'évaluation, afin de favoriser l'autonomie de l'association d'éducateurs).

4. La situation créée au lendemain de l'autonomisation

4.A. La logique de transfert des responsabilités à l'association d'éducateurs

Sur le plan de la gestion financière

En mai 1999, avant même son enregistrement officiel, l'association (les membres du Board en fait, le "finance committee" ayant été constitué plus tard) a proposé à Snehdeep un budget pour l'année scolaire 1999-2000.

Pour conduire 24 classes pendant 12 mois (le mois de vacances en mai étant consacré à la formation et à la préparation de l'année scolaire suivante), le budget de l'association est de 417.600 roupies (environ 59 655 FF).

Dépenses	Dépenses en Roupies	équivalent en FRF
18 classes de présco * 1600 Rs * 12 mois (dont 400 Rs de locaux mis à disposition)	345 600 INR dont 86 400 d'apport local valorisé (ALV)	49 370 FF (7525 €)
6 classes de soutien * 1000 Rs * 12 mois (dont 400 Rs de locaux mis à disposition)	72 000 INR dont 28 800 d'apport local valorisé	10 285 (1570 €)
TOTAL	417 600 INR dont 115 200 d'ALVet 302 400 de dépenses monétaires	59 655 (9095 €) dont 16 457 (2500 €) d'ALVet 43 198 (6595 €) de dépenses monétaires

NB : les classes de soutien coûtent moins cher car il n'y a pas d'assistnat et moins de fournitures à acheter que pour les maternelles

Ayant fixé le niveau de la cotisation parentale à 12 roupies par mois par enfant pour l'année en cours, et en attendant une moyenne de 25 enfants par classe (25 enfants x 24 classes = 600 enfants), avec 80% d'enfants qui doivent payer (20%, soit 120 enfants étant supposés être issus de l'accompagnement familial et donc sponsorisés par l'ONG), on obtient 72 960 roupies de recettes d'écolages (10 420 FF), + 10 560 roupies (1500 FF) en donations diverses (collecte lors de la fête de Diwali notamment) soit un total de 83 520 roupies (11 930 FF) que l'association d'éducateurs s'engage à collecter auprès des parents.

Snehdeep doit donc apporter une contribution financière complémentaire de 218 880 roupies (31 270 FF) sur la période allant de juin 1999 à mai 2000.

RECETTES LOCALES	Recettes monétaires en Rs	Recettes Valorisées en Rs	Total recettes en Rs	Total FRF
480 enfants * 12 Rs * 11 mois + 20 Rs d'inscription	72 960		72 960	10 420(1590 €)
Donations diverses	10 560		10 560	1 500(230 €)
Mise à disposition de locaux		115 200	115 200	16 457(2500 €)
TOTAL	83 520	115 200	198 720	28 387(4320 €)
% d'autofinancement	20%	27.58%	47.58%	
Subvention complémentaire de Snehdeep	218 880			31 270(4770 €)

Le "finance committee" composé de 3 membres de l'association (qui enseignent par ailleurs: il n'y a pas, à Ratnasagar, de salaire pour ce type d'engagement) remet chaque mois au superviseur administratif de Snehdeep un rapport comptable (nombre d'enfants, assiduité, montants collectés, etc.) donnant des informations sur l'utilisation de l'argent collecté et une demande d'argent pour le mois à venir. Le superviseur administratif évalue lui-même au cours de visites régulières la qualité de la ponctualité, de la documentation (respect des procédures comptables, etc.) et du niveau de collecte. Il établit un rapport qu'il remet à son coordinateur et à la présidente de l'association.

L'association a son propre compte en banque sur lequel est transféré la subvention complémentaire de Snehdeep, et où est déposé l'argent collecté auprès des parents. Snehdeep a accès aux relevés de

compte bancaire. Les rémunérations des éducateurs sont payés par l'association d'éducateurs qui puise dans les fonds transférés par Snehdeep comme dans les fonds collectés auprès des parents.

Le niveau de rémunération des assistants est fixé par les éducateurs, celui des éducateurs est fixe par décision consensuelle de l'association (le critère choisi est l'ancienneté : la rémunération s'échelonne entre 400 et 700 roupies - 10 à 15 €- par mois et par classe pour les éducateurs, et entre 150 et 300 roupies - 3 à 6 € - par mois et par classe pour les assistants). Les salaires sont payés en liquide aux helpers par les éducateurs, et transférés sur le compte des éducateurs par l'association une fois par mois.

Les sommes transférées par Snehdeep sont dénommées "tuition fees". C'est le soutien de "l'organisme de promotion de l'éducation" de Snehdeep à une Association qui préscolarise des enfants très pauvres du bidonville (complètement sponsorisés), et d'autres moins pauvres (partiellement sponsorisés, en attendant que - par étapes - les parents s'habituent à payer davantage).

Sur le plan de l'innovation pédagogique

Comme on l'a vu, les éducateurs ont fourni un effort particulier pour rendre les classes plus attractives : rénovations (coups de peinture, dessins, etc.), achat de matériel pédagogique en bois (plus longue durée de vie), division des effectifs en groupes en fonction de la phase de développement, division du temps de présence en séquences, etc.

Le plus important, sans aucun doute, aura été que, pour la première fois, les éducateurs ont pu eux-mêmes réfléchir à ce qui était nécessaire au bon fonctionnement de la classe et au développement des enfants, puis le mettre en œuvre.

Le fait de ne plus être salariés de Snehdeep, et de pouvoir faire suivre sans délais la formulation d'une idée par sa mise en œuvre, a libéré des quantités insoupçonnées d'énergie productive chez les éducateurs. La conception d'une "classe modèle" est prévue pour la rentrée prochaine.

4.B. Les résultats atteints

Au niveau de l'autonomie financière

Comme on l'a vu ci-dessus, pour année scolaire 1999-2000, le degré d'autonomie financière est de 47,58% sur un budget de 417.600 roupies dès lors que l'on inclut dans le calcul le montant des loyers (400 roupies par classe) qui sont mis à disposition gratuitement par les associations de quartiers. Sur les premiers 7 mois de l'année scolaire en cours (de juin 1999 à décembre 1999), les éducateurs se sont proposés de collecter 48 720 roupies (1060 €). A fin décembre 1999, 39 953 roupies (870 €) ont été effectivement collectées, soit 82% de l'objectif. Les raisons de ce léger déficit dans la collecte sont les suivantes :

- le niveau de collecte pendant le mois de la rentrée (rentrée qui s'échelonne de la mi-juin à la mi-juillet) est traditionnellement faible ;
- le niveau de collecte pendant la période de fête Diwali est également traditionnellement faible (les parents dépensent leur argent pour la fête, les enfants ne viennent pas en classe pendant 2 à 4 semaines - retour au village -, etc.) ;
- certains parents payent, mais sont irréguliers. Tous ont déjà payé au moins une fois ;
- certains enfants sont sur la liste d'attente de l'évaluation du niveau de pauvreté par l'équipe de l'Accompagnement Familial .

Les résultats sont néanmoins encourageants, dans la mesure où l'association d'éducateurs cherche

elle-même à résoudre le problème d'une collecte insuffisante par ses membres. Snehdeep soulève le problème, mais ne donne que le montant calculé en fonction du budget.

Au niveau pédagogique

Au niveau pédagogique, une réelle dynamique d'appropriation par les éducateurs du contenu de leur enseignement est en cours. Les efforts consentis sont en train de porter des fruits :

- le niveau d'assiduité des enfants a augmenté (classe plus attractive et parents plus soucieux d'envoyer l'enfant dès lors qu'ils ont payé),
- la ponctualité des éducateurs est meilleure : c'est devenu leur "affaire",
- les relations avec les parents sont plus régulières et denses,
- l'association d'éducateurs est plus exigeante vis-à-vis de ses membres que ne l'était Snehdeep vis-à-vis de ses employés : il y va de la survie de l'association d'éducateurs.

** Frank Wiegandt a été responsable du programme Social à Pune (accompagnement des familles et éducation) de l'automne 97 au printemps 2000. Il a ensuite travaillé au Malawi, où sa femme, Katya Wiegandt était responsable du programme d'éducation à la santé dans les écoles à Zomba. Depuis avril 2001 il est basé à Addis Abeba où il apporte un appui aux programmes hydrauliques, agricole et de santé menés par Inter Aide dans le Wolayta.*

Voir aussi...

* [synthèse de la rencontre de juillet 98 : participation des parents au coût des maternelles](#)

* fiche 2.1.1. [Manuel de crèche](#) ESSOR (09.99) + version portugaise (traduction Essor) 173 Ko

* [présentation du soutien scolaire à Pune](#) [ATTENTION : archive répertoriée sur l'ancien site Pratiques] (actions d'éducation mené à Pune avec Snehdeep)

* [Module de formation sur la petite enfance](#), Alexandra Lesaffre, Coopé Sud / Inter Aide (petite enfance)