



Des **ressources**
pour l'évaluation
Des **repères** pour
l'action

Evaluation finale du Projet Multi Pays

**Renforcement des compétences et des capacités des
acteurs de l'éducation, au Mali, Maroc, Niger et Sénégal,
2011 - 2015**

RESUME EXECUTIF

Elisabeth Hofmann
Emmanuel M. David-Gnahoui

Bordeaux / Cotonou
Février 2015

RESUME EXECUTIF

Le présent rapport est celui de l'évaluation finale du Projet Multi Pays (PMP) de Renforcement des compétences et des capacités des acteurs de l'éducation, au Mali, Maroc, Niger et Sénégal sur la période 2011 – 2015 mis en œuvre par le Groupement des Retraités Educateurs sans Frontières (GREF) sous financement de l'Agence Française de Développement (AFD). Cette évaluation intervient à un moment où le GREF vit une remise en question de sa façon d'exister et d'intervenir sur le terrain en même temps qu'il réfléchit à la meilleure manière de financer ses multiples actions dans les nombreux pays où il est actif.

Le contexte de mise en œuvre du projet s'est compliqué peu après son démarrage du fait de problèmes de sécurité dans deux des quatre pays engagés (Mali et Niger) et de la difficulté à pouvoir assurer la contrepartie de 50% du financement apporté par l'AFD. Ces deux variables déterminantes pour la vie, non seulement du projet mais aussi du GREF, ont occasionné une veille quasi permanente pour effectuer de nombreux ajustements nécessaires aux départs en mission et à la poursuite des activités en général.

Objectifs de l'évaluation

L'évaluation externe est inscrite dans la Convention avec l'AFD qui indique qu'elle portera sur 3 aspects : (1) l'atteinte des objectifs du programme à travers les critères de pertinence, d'impact, d'efficacité, d'efficience, de pérennité, (2) le fonctionnement de la structure de suivi et de pilotage et (3) les outils de capitalisation mis en œuvre.

Résultats attendus

L'évaluation est programmée dès l'initiation de la Convention avec l'AFD mais à titre interne pour le GREF, elle est aussi considérée comme une opportunité importante de progresser dans les réformes et d'enrichir les approches opérationnelles. L'évaluation devra donc porter un regard à la fois rétrospectif et prospectif sur le degré de réussite du PMP, mais aussi sur les évolutions internes nécessitées par la réalisation de ce programme.

Les résultats sont ainsi présentés en deux parties principales : les trois axes de l'évaluation présentés ci-après et l'analyse synthétique croisée des quatre pays basée sur les critères classiques d'évaluation suivants : pertinence, cohérence, effets et pérennité.

Axes d'évaluation

Suivant les dispositions des TDR, l'évaluation s'est focalisée sur trois axes principaux que sont :

- Le PMP en tant que projet dans les dimensions tenant à la stratégie ;

- Le pilotage du PMP et son évolution organisationnelle, notamment en termes de modifications induites par les contraintes au niveau pays ou au sein même du GREF ;
- La valeur ajoutée du GREF dans une vision prospective sur les partenariats établis dans chaque pays, tenant compte de l'évolution des contextes.

Méthodologie

La méthodologie qui s'est faite essentiellement qualitative et participative s'est axée autour de la recherche documentaire, des entretiens évaluatifs et des visites de sites à des fins d'observations dans trois des quatre pays – Maroc, Niger, Sénégal – notamment pendant la présence des équipes du GREF.

La participation aux activités des membres du GREF avec leurs partenaires nationaux dans les pays bénéficiaires a grandement facilité la collecte d'informations et permis de saisir en temps réel les forces et les aspects à améliorer dans le dispositif du PMP. Dans chaque pays, une restitution des constats de terrain a permis aux équipes pays et aux évaluateurs de se mettre d'accord sur les conclusions préliminaires.

Principaux constats

Le mode opératoire d'avant le PMP a montré des signes d'essoufflement. Il était difficile au GREF de continuer d'exister tout en conservant son mode de financement classique assuré par les collectivités locales, les dons individuels et les subventions du Ministère des Affaires Etrangères. Le PMP a été ainsi une continuation et/ou une expansion d'interventions antérieures qui avaient été conçues sur une base d'intervention de proximité. Mais ce programme a en même temps imposé des contraintes qui ont remis en question la structuration du GREF et son fonctionnement intrinsèque lui conférant une professionnalisation accrue dans son ensemble.

Le pilotage est l'un des aspects de la mise en œuvre du PMP et de la gestion du GREF qui nécessite le plus d'attention. Au niveau central, les contraintes financières du PMP l'ont autant soumis à rude épreuve qu'elles lui ont permis de concevoir des voies alternatives pour assurer la contrepartie du financement de l'AFD. C'est au niveau pays que le pilotage est le plus éloigné de l'image d'un PMP. Les comités de pilotage nationaux ne se réunissent pas aux fréquences établies dans leurs conventions respectives. L'efficacité du pilotage par activité est variable : il se fait par défaut par site. Aucun cas de pilotage multi pays n'a été constaté sur une activité.

En ce qui concerne les partenariats, ils ont connu la même évolution que la mise en œuvre du PMP. Partis de relations entre interlocuteurs quasi individuels, leur formalisation par des conventions signées avec les autorités officielles de l'éducation nationale dans tous les pays s'est généralisée. On constate une grande variation des partenariats tissés avec les organisations de la société civile et une absence de collaboration avec des réseaux nationaux ou multi pays (PRODERE-AO, REPTA) à l'exception du PCM au Maroc. La dimension multi pays du projet n'est perceptible qu'au niveau de la préparation des missions.

Le suivi évaluation tel qu'il devrait être conçu pour un projet multi pays avec des indicateurs transnationaux n'existe pas dans le PMP. Ceci est essentiellement dû à la nature profonde du GREF où la centralité est une culture encore en chantier. Le PMP a contribué à introduire des améliorations notables bien que l'articulation entre le GTP et le groupe Suivi Evaluation Capitalisation (SEC) n'ait pas fonctionné efficacement, entraînant un niveau d'échanges globalement faible entre le groupe SEC et le PMP (en dehors de cette évaluation). Le choix du groupe SEC de ne pas clairement distinguer le suivi, l'évaluation et la capitalisation a freiné l'appropriation du SEC par les équipes PMP. Aux niveaux pays et activités, l'évaluation a relevé un système de rapportage efficace qui facilite les tuilages et les missions mais qui demeure, dans la plupart des cas, essentiellement dans l'organisation du GREF avec peu d'engagement des partenaires nationaux. Le lien entre le rapportage et le suivi d'une part et avec la capitalisation de l'autre reste à consolider.

Analyse selon quelques critères classiques d'évaluation

Pertinence

Dans l'ensemble, les interventions du GREF ont une pertinence élevée. Ceci est dû au fait qu'elles sont conçues au départ comme des réponses particulières à des besoins clairement exprimés entre des parties engagées pour leur résolution. De ce fait, elles impliquent les acteurs les plus proches de la question (enseignants en classe, concepteurs de programme, animateurs, etc.) et produisent des effets rapides et visibles avec un fort taux d'appréciation de la part des bénéficiaires directs.

Cohérence

La cohérence est en lien avec la pertinence. Aucune des interventions ne porte sur une innovation exogène ou une imposition de l'extérieur et elles se fondent toutes sur des questions récurrentes au centre de l'action des pays bénéficiaires, des documents stratégiques nationaux (Plan décennal, politiques et orientations officielles) et des pratiques pédagogiques actives prescrites mais souvent peu observées. Dans certains cas, elles participent à des développements de dimension nationale (Niger, Sénégal).

Effets

Les objectifs de base du PMP vise à améliorer les aspects suivants : pédagogie de l'enseignement du français, utilisation des TICE, évaluation et capitalisation, alphabétisation fonctionnelle, formations techniques, gestion associative, psychologie en milieu éducatif, projets éducatifs et de développement, etc. Les effets escomptés correspondant à ces objectifs se remarquent de manière variable sur le terrain avec des nuances d'une activité à l'autre.

- L'engagement individuel détermine les effets et fait la différence sur le terrain ;
- Les prévisions quantitatives sont diversement atteintes (et parfois dépassées) selon les pays et les activités mais au niveau qualitatif, les effets des activités sont satisfaisants ;
- Les effets sont proportionnels à l'implication des partenaires locaux ;

- L'investissement du PMP s'opérant sur des besoins avérés, les effets ont des chances d'être durables.

Conclusions et recommandations

- **Conclusion 1** : Le PMP apporte une nouvelle vie au GREF mais lui impose de revoir ses principes de base, ses modes de fonctionnement, de recherche de financement et d'intervention/opération sur le terrain.
- **Recommandation 1** : Développer la réflexion sur un mode d'intervention dual qui permette (1) une recherche de financement pour soutenir des PMP et (2) continuer les projets individuels (l'ADN du GREF)
- **Conclusion 2** : D'un pays à l'autre, le même PMP offre une mosaïque d'activités avec peu ou pas d'opportunité de coordination rendant extrêmement difficile la conduite d'analyses transversales.
- **Recommandation 2** : Sélectionner un nombre limité de thématiques porteuses (petite enfance, formation professionnelle, renforcement des formateurs du corps enseignant, etc.) et se focaliser sur leur mise en œuvre en réseau international tout en les enrichissant lors des rencontres du GREF (JN, Colloque, etc.)
- **Conclusion 3** : Le pilotage du projet au niveau central comme au niveau pays n'a respecté ni les termes de la convention, ni les principes d'un PMP qui se doit d'avoir des outils fonctionnant de manière transversale.
- **Recommandation 3** : Systématiser l'organisation et la gestion tant des opérations que des activités ; l'organisation des missions, du suivi, du financement etc. doit être redéfinie dans le cadre d'un pilotage global et explicite.
- **Conclusion 4** : Les trois composantes du Suivi Evaluation Capitalisation n'ont pas connu un traitement adéquat et différencié au cours du PMP. La responsabilisation des différents niveaux devant les appliquer n'a pas été observée.
- **Recommandation 4** : Désagréger le suivi-évaluation-capitalisation et l'appliquer en établissant les niveaux de responsabilisation tant au niveau pays qu'au niveau du siège du GREF.
- **Conclusion 5** : Le recours exclusif au bénévolat a atteint ses limites avec le PMP. L'organisation et la logistique de terrain ont eu des faiblesses de même que la coordination au niveau pays.
- **Recommandation 5** : Le GREF se doit de sortir du bénévolat intégral et créer des postes, sur la base de cahiers de charges bien définis (comme c'est la norme dans les projets) pour conduire les tâches qu'il serait difficile de continuer à faire accomplir à des bénévoles.