



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**

### **RAPPORT FINAL**

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.

## LISTE DES ABREVIATIONS

ACODEC	Association de Coopération pour le Développement et la Culture (Maroc)
ACODEP	Appui aux Collectivités Décentralisées pour un Développement Participatif (Mali)
ADEA	Association pour le Développement de l'Education en Afrique
ADS	Agence de Développement Social (Maroc)
AE (ou A/E)	Animateur-Educateur (Maroc)
AESVT	Association des Enseignants de Sciences et Vie de la Terre de Tanger (Maroc)
AFD	Agence Française de Développement
AGR	Activités Génératrices de Revenus
AMADERO	Association Marocaine pour le Développement de la Région Orientale (Maroc)
ANPECTP	Agence Nationale de la Petite Enfance et de la Case des Tout Petits (Sénégal)
APC	Approche par Compétences
AREF	Académie Régionale d'Education et de Formation (Maroc)
ARK	Assemblée Régionale de Kayes (Mali)
CAD-DE	Cellule d'Appui à la Décentralisation-Déconcentration de l'Ecole (Mali)
CAP	Centre d'Animation Pédagogique (Mali)
CAPED	Cellules d'animation pédagogique (Niger).
CDC	Centre de Développement Communal (Niger)
CDI	Centre de Documentation et d'Information
CDP	Centre de Documentation Pédagogique
CDPE	Centre d'Education de la Petite Enfance (Mali)
CDR	Conseil Des Régions (GREF)
CFDC	Centre de Formation en Développement Communautaire (Niger)
CFEPD	Certificat de Fin d'études Primaires Départemental (Niger)
CGS	Comité de Gestion Scolaire (Mali)
CGV	Comité de Gestion Villageois (Mali)
CIDET	Centre d'Information et de Documentation de l'Environnement de Tanger (Maroc)
COPISE	Comité de Pilotage de Suivi et d'Evaluation (Maroc)
CP	Coordonnateur Projet (GREF)
CRP	Coordonnateur des Responsables Pays
CRAA	Compte - Rendu Annuel d'Action (GREF)
DAE	Direction de l'Académie d'Enseignement (Mali)
DEE	Direction de l'Enseignement Elémentaire (Sénégal)
DENF	Direction de l'Education non Formelle (Maroc)
DFIC	Direction de la Formation Initiale et Continue (Ministère de l'Éducation nationale Niger)
DORFHO	Domaine des Ressources Humaines et de la Formation (GREF)
DR	Délégation Régionale ou Délégué Régional (GREF)
DRFPT	Direction Régionale de la Formation Professionnelle et Technique (Niger)
EADSI	Education au développement et de la solidarité internationale
EN	Education nationale
ENI	Écoles Normales d'Instituteurs (Niger)
ENSUP	Ecole Normale Supérieure (Mali)
EPT	Éducation Pour Tous
F3E	Fonds pour la promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et des Evaluations

GREF	Groupe des Retraités Educateurs sans Frontières
GTP	Groupe Technique de Pilotage
ICF	Institut Culturel Français
INDH	Initiative Nationale pour le Développement Humain (Maroc)
JN	Journées Nationales (réunion annuelle des membres du GREF)
MAE	Ministère des Affaires Etrangères
MCE	Mouvement des Compagnons Éducateurs. (Niger)
MEN	Ministère de l'Éducation Nationale
MFPTA	Ministère de la Formation professionnelle, technique et de l'alphabétisation (Niger)
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OPA	Organisations professionnelles d'artisans (Niger)
PAQUET	Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence (Sénégal)
PCM	Programme Concerté Maroc
PE	Petite enfance
PDDE	Plan décennal de développement de l'éducation (Niger)
PDEF	Programme Décennal de l'Éducation et de la Formation (Sénégal)
PISE	Programme d'Investissement du Secteur de l'Education (Mali)
PMP	Programme Multi-Pays
PRODEC	Programme Décennal de Développement de l'Education (Mali)
PRODRE AO	Programme de Développement des Réseaux pour l'Education en Afrique de l'Ouest
PTF	Partenaires Techniques et financiers
QUALES	Projet de soutien à la Qualité de l'Enseignement Secondaire (Mali)
QUALEF	Projet de soutien à la Qualité de l'Enseignement Formel (Mali)
QUALES TECH	Projet de soutien à la Qualité de l'Enseignement Technique. (Mali)
REPTA	Réseau d'Education Pour Tous
RA	Responsable d'Action (GREF)
RP	Responsable Pays (GREF)
SCAC	Service de Coopération et d'Action Culturelle (Ambassade de France)
SDR	Stratégie de Développement Rural (Niger)
SE/C (ou SEC)	Suivi Evaluation Capitalisation
TIC	Technologie de l'Information et des Communications
TNI	Tableau numérique interactif

## SOMMAIRE

<b>RESUME EXECUTIF .....</b>	<b>2</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS .....</b>	<b>6</b>
<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>8</b>
<b>AVANT-PROPOS.....</b>	<b>10</b>
<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>11</b>
<b>2. METHODOLOGIE.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1. Mode de collecte des données .....</b>	<b>12</b>
2.1.1. Recherche documentaire .....	12
2.1.2. Entretiens .....	12
2.1.3. Visites de sites.....	13
<b>2.2. Traitement des données collectées.....</b>	<b>13</b>
<b>3. LE PMP, PROJET PRINCIPAL DU GREF.....</b>	<b>14</b>
<b>3.1. Le pilotage du PMP .....</b>	<b>14</b>
3.1.1. Le dispositif de pilotage.....	15
3.1.2. La dimension multi-pays .....	16
3.1.3. Le pilotage au sein de chaque pays .....	17
3.1.4. Les enjeux financiers du pilotage.....	18
3.1.5. Les autres changements organisationnels.....	18
3.1.6. Les liens avec les partenaires.....	19
3.1.7. Liens entre l'organisation interne du GREF et la qualité de ses interventions.....	20
<b>3.2. Les capacités humaines au sein du GREF .....</b>	<b>22</b>
3.2.1. La constitution des équipes.....	22
3.2.2. L'adaptation des connaissances aux contextes locaux.....	23
<b>3.3. Le renforcement du suivi-évaluation et des dynamiques de capitalisation.....</b>	<b>24</b>
3.3.1. Suivi.....	26
3.3.2. Evaluation.....	26
3.3.3. Capitalisation.....	27
<b>4. LES COMPOSANTES DU PMP .....</b>	<b>29</b>
<b>4.1 LE PMP AU MALI .....</b>	<b>29</b>
4.1.1. Introduction.....	29
4.1.2. Méthodologie contextuelle .....	30
4.1.3. La stratégie.....	31
4.1.3.1. Pertinence.....	31
4.1.3.2. Cohérence .....	31
4.1.3.3. Mode opératoire .....	31
4.1.3.4. Effets .....	35
4.1.4. Les partenariats .....	37
4.1.4.1. Partenariat .....	37
4.1.4.2. Réseau .....	38
4.1.4.3. Le pilotage .....	38
4.1.5. Prospective.....	39
4.1.6. Conclusions et recommandations.....	40
<b>4.2. LE PMP AU MAROC.....</b>	<b>42</b>
4.2.1. Introduction.....	42
4.2.2. Méthodologie contextuelle .....	43
4.2.3. La Stratégie .....	43
4.2.3.1. Pertinence.....	43
4.2.3.2. Cohérence .....	45
4.2.3.3. Mode opératoire .....	46
4.2.3.4. Effets .....	47
4.2.4. Les partenariats .....	49
4.2.4.1. Partenariat .....	49
4.2.4.2. Réseau .....	50

4.4.4.3. Pilotage .....	51
4.4.5. Prospective.....	52
4.4.6. Conclusions et recommandations.....	52
<b>4.3. LE PMP AU NIGER .....</b>	<b>55</b>
4.3.1. Introduction.....	55
4.3.2. Méthodologie contextuelle .....	57
4.3.3. La stratégie.....	57
4.3.3.1. Pertinence.....	57
4.3.3.2. Cohérence .....	58
4.3.3.3. Mode opératoire .....	59
4.3.3.4. Effets .....	60
4.3.4. Les partenariats .....	62
4.3.4.1. Partenariat .....	62
4.3.4.2. Réseau .....	64
4.3.4.3. Le pilotage .....	66
4.3.5. Prospective.....	67
4.3.6. Conclusions et recommandations.....	68
<b>4.4. LE PMP AU SENEGAL.....</b>	<b>70</b>
4.4.1. Introduction.....	70
4.4.2. Méthodologie contextuelle .....	71
4.4.3. La stratégie.....	71
4.4.3.1. Pertinence.....	71
4.4.3.2. Cohérence .....	72
4.4.3.3. Mode opératoire .....	73
4.4.3.4. Effets .....	74
4.4.4. Les partenariats .....	76
4.4.4.1. Partenariat .....	76
4.4.4.2. Réseau .....	77
4.4.4.3. Le pilotage .....	79
4.4.5. Prospective.....	80
4.4.6. Conclusions et recommandations.....	81
<b>5. LEÇONS APPRISSES et RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>83</b>
<b>5.1. Leçons apprises .....</b>	<b>86</b>
5.1.1. Le financement des activités.....	86
5.1.2. Thématiques d'intervention .....	86
5.1.3. Le pilotage d'un PMP.....	87
5.1.4. Suivi Evaluation et Capitalisation .....	87
5.1.5. Du bénévolat au poste payé .....	88
<b>5.2. Recommandations .....</b>	<b>88</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>90</b>
<b>ANNEXE 1 : Point du séminaire des 4 et 5 décembre à Dakar .....</b>	<b>91</b>
<b>ANNEXE 2 : Personnes Interviewées, activités GREF observées .....</b>	<b>92</b>
<b>ANNEXE 3 : Termes de références.....</b>	<b>97</b>

## AVANT-PROPOS

En guise de remerciements pour l'accueil très constructif que les membres du GREF nous ont fait, nous souhaitons souligner le côté « humain » (dans le sens d'humanité, avec toute sa complexité) de l'aventure PMP pour le GREF. Cet aspect-là n'est pas facile à valoriser en tant que tel, dans le respect des termes de références de l'évaluation, alors qu'il est au cœur de la raison d'être du GREF.

Au sein du GREF, nous avons rencontré beaucoup de vrais militants<sup>1</sup>, des femmes et des hommes qui donnent très généreusement de leur temps et de leur expérience (sans parler de l'argent, car tout n'est pas pris en charge, loin de là...). Avec beaucoup d'énergie et de bonne volonté, les membres du GREF cherchent à inscrire ce temps et cette expérience au service de projets de développement pérennes. Mais ça ne s'arrête pas là : ce sont aussi des personnes qui se dégagent de leurs obligations familiales (qui peuvent venir de tous bords, des parents âgés jusqu'aux arrière petits enfants...) et de leurs autres engagements (comme élus ou dans d'autres associations), pour partir en moyenne pour six semaines une ou deux fois par an dans un pays « des Suds », en y vivant en collectivité, quasiment 24h sur 24, entre personnes qui se connaissent parfois seulement des tuilages, avec leurs individualités, leurs petites habitudes, leurs insomnies, leurs bobos et cachets, leurs envies et craintes, etc. Le moteur de l'engagement est sans aucun doute le souhait de donner un nouveau sens à cette nouvelle phase de la vie qui commence avec la retraite : « Tailler ses rosiers, c'est bien, mais cela ne comble pas l'existence »<sup>2</sup>. Mais quitter son petit confort et s'engager dans l'aventure d'une vie à plusieurs en sont des dimensions qui méritent d'être soulignées, car elles ne vont pas de soi, même dans le monde de la Solidarité Internationale.

En effet, les membres du GREF - en tant qu'individus - sont des personnes passionnées qui œuvrent dans une association qui cherche à se professionnaliser. Et ces personnes passionnées ont envie de communiquer leur passion : la quantité de la documentation mise à disposition pour cette évaluation est impressionnante, sans parler de la vigueur (voire longueur) de certains échanges oraux. Mais ce sont aussi des individualités avec leurs caractères, leurs susceptibilités, leurs manières de faire empreintes d'une fin de carrière pour beaucoup en situation de responsabilité, dans un secteur professionnel où les hiérarchies sont fortes.

Après la première phase de familiarisation avec ces spécificités du GREF qui sont sa raison d'être, nous avons mené cette évaluation avec un leitmotiv en tête : comment le GREF peut rentrer dans des dispositifs de financement structurés pour des acteurs professionnels sans perdre son âme ? Cette âme, il est important de ne pas l'oublier à la lecture de ce rapport, car sa sauvegarde est le défi central pour l'avenir du GREF. Elle est aussi très fortement ressentie par beaucoup des partenaires locaux (que nous remercions d'ailleurs aussi chaleureusement pour leur accueil et leur disponibilité lors de notre passage). Cette âme militante du GREF représente aussi un challenge pour l'AFD qui reste une banque, après tout. Si elle nous a donné du fil à retordre pour cette évaluation, elle en a surtout fait une expérience humainement très enrichissante pour nous aussi !

Elisabeth Hofmann  
Emmanuel M. David-Gnahoui

---

<sup>1</sup> Dans le présent rapport, le masculin est utilisé selon les règles de grammaire en vigueur pour ne pas alourdir le texte ; son usage n'est en aucun cas discriminatoire.

Comme dans beaucoup d'organisation de solidarité internationale, les femmes sont très nombreuses parmi les membres du GREF. Elles sont majoritaires parmi les personnes qui partent en mission, mais leur pourcentage se réduit au fur et à mesure qu'on monte dans l'hierarchie de l'association.

<sup>2</sup> Extrait tiré d'un numéro du LIENS, un bulletin interne au GREF.

## 1. INTRODUCTION

Le Groupement des Retraités Educateurs sans Frontières (GREF) a signé une Convention avec l'Agence Française de Développement (AFD) pour la mise en oeuvre du Projet Multi Pays de Renforcement des compétences et des capacités des acteurs de l'éducation, au Mali, Maroc, Niger et Sénégal sur la période 2011 – 2015. Les modalités de financement de l'AFD ainsi que les dispositions internes du GREF requièrent des évaluations cycliques du projet. La présente évaluation est la seconde évaluation externe du projet, une première ayant été conduite par le tandem Marc Totté et Mamadou Goïta en 2007.

Fondé en 1989, le GREF est un mouvement associatif composé de bénévoles retraités qui travaillent dans le domaine du développement par l'éducation, de la maternelle à l'université et dans l'éducation formelle et non-formelle. Il compte 544 adhérents répartis dans 15 régions de France et intervient dans 45 actions sur une trentaine de pays. Les interventions à l'étranger sont du domaine de la formation des maîtres et des formateurs, de l'ingénierie de formation et du conseil pédagogique et sont essentiellement fondées sur l'accompagnement de proximité.

La conduite du PMP a induit des changements notables dans la philosophie de base du GREF, lequel état de choses transparait tout au long de la vie du projet. Des situations de crise sécuritaire sont intervenues dans deux des quatre pays engagés dans le PMP et ont appelé à un recadrage continu du projet dans un contexte où la disponibilité des bénévoles pour les missions n'est pas toujours aisée et où les ressources sont limitées.

La présente évaluation intervient à un moment où le GREF est dans la perspective d'un deuxième PMP. De même, un colloque déterminant pour la vie de l'association est prévu pour mai 2015. Les conclusions de cette évaluation qui a été conduite de manière interactive apporteront certainement un éclairage sur les atouts que le GREF devra renforcer ainsi que sur les opportunités d'amélioration qui pourront être exploitées. En effet, le GREF en tant que regroupement de bénévoles qui se mettent en action sur la base de leur propre vouloir devra intégrer dans son fonctionnement des contraintes exogènes et un mode opératoire appelant à plus de rigueur organisationnelle dans la chaîne planification – budgétisation – suivi – évaluation – capitalisation.

Ce rapport présente dans une première partie le PMP et les défis de pilotage auxquels le GREF doit faire face. Il développe ensuite la mise en oeuvre dans chacun des pays concernés le long des lignes suivantes : pertinence, cohérence, mode opératoire, effets, partenariats et vision prospective. Sur la base des conclusions qui se sont dégagées, des recommandations ont été formulées.

## 2. METHODOLOGIE

Conformément aux termes de référence, la méthodologie mise en œuvre était essentiellement qualitative. La méthodologie s'est axée autour de la recherche documentaire, d'entretiens évaluatifs et de visites de sites à des fins d'observations dans trois des quatre pays – Maroc, Niger, Sénégal – notamment pendant la présence des équipes du GREF. Le quatrième pays, le Mali, a été intégré seulement sur la base de la recherche documentaire et de quelques entretiens à distance, en plus des échanges avec le Coordonnateur Pays et de la collecte d'information que celui-ci a entamé en guise d'ébauche d'un travail de capitalisation.

L'équipe a été composée de deux évaluateurs principaux qui ont commencé le travail de terrain ensemble au Sénégal. Par la suite, l'un a effectué l'évaluation au Niger et l'autre a couvert le Maroc avec l'appui d'un consultant local.

Le GREF étant une communauté de pratiquants expérimentés, le travail de terrain a été mené de manière participative en vue d'évaluer – dans le sens de « mettre en valeur – effectivement l'action du projet. Chaque pays et parfois chaque site présentant une particularité de situation, la démarche méthodologique a été adaptée, tout en gardant un fil conducteur central à l'évaluation.

### 2.1. Mode de collecte des données

L'équipe a conçu une grille de collecte de données sur la base des termes de référence, en l'adaptant à chaque pays, se basant sur le volume des activités et l'accessibilité de l'information et des acteurs de terrain. Compte tenu de la grande quantité et variété d'activités de ce PMP, le travail de l'équipe n'a pas pu évaluer en détail chaque activité. En réponse aux termes de référence, l'accent a été mis sur les questions de stratégie, sur les effets, les partenariats, le pilotage et les démarches évaluatives.

#### 2.1.1. Recherche documentaire

Dans la phase préparatoire et tout au long de l'évaluation, un grand nombre de documents et données mis à disposition par le GREF a été consulté, dont :

- la convention programme du projet ;
- les comptes-rendus et rapports d'activités ;
- les évaluations internes ;
- les documents de formation et guides pédagogiques ;
- les documents résultant de la capitalisation ;
- les plans stratégiques du secteur éducation des différents pays ;
- autres données, statistiques, études ou matériel produit par le projet.

#### 2.1.2. Entretiens

Les entretiens ont ciblé des individus ou groupes d'individus en fonction de leur importance dans la mise en œuvre du projet et aussi de leur rôle futur dans les perspectives de pérennisation et de réinvestissement des acquis du PMP tant au

niveau national qu'international qu'au sein même du GREF. Des entretiens individuels ou collectifs ont été menés avec les membres clé du GREF investis dans le PMP.

Les entretiens avec les acteurs de terrain ont visés un public divers :

- les partenaires politiques locaux pouvant avoir de l'influence sur les politiques éducatives tant nationales que locales afin d'apprécier l'effet GREF sur les systèmes des pays impliqués ;
- les partenaires ou bénéficiaires dont les capacités ont été renforcées du fait de la mise œuvre du PMP ;
- les bénéficiaires et/ou partenaires pouvant témoigner de la pertinence des produits PMP ;
- les partenaires locaux ayant joué un rôle déterminant dans l'identification, la conception, la mise en œuvre et le suivi des actions du PMP ;
- les partenaires membres des réseaux au plan local, national et international ;
- les responsables d'institutions et d'organisations de la société civile ou des organisations communautaires de base impliqués dans le projet ;
- les responsables et membres de diverses structures en charge du suivi-évaluation et de toutes formes de capitalisation ;
- les partenaires potentiels pouvant renforcer l'action du GREF dans des perspectives futures, etc.

Dans chacun des trois pays visités, les évaluateurs ont pu rencontrer un échantillon des interlocuteurs (voire Annexe 2) choisi à partir une liste dressée selon la typologie ci-dessus par le coordonnateur pays. Les données collectées lors des entretiens ont renforcé celles rassemblées au moyen de la recherche documentaire et ont confirmé les rapports et divers éléments de capitalisation. Certains échanges se sont fait par téléphone ou par voie électronique.

### 2.1.3 Visites de sites

Les visites de sites constituaient le point de contact avec la réalité du projet. Ils ont permis d'observer les membres du GREF en action et d'échanger avec les acteurs dans leur entourage. Le choix des sites s'est orienté au programme des membres du GREF surtout ou s'est fait sur la base de leurs conseils. Ces visites de sites ont conclut la triangulation de l'information et permis aux évaluateurs de tirer le meilleur des interventions du projet.

## 2.2. Traitement des données collectées

Sur la base de cette masse critique d'information, l'équipe d'évaluation a procédé à une appréciation de la mise en œuvre du PMP. Chaque analyse qualitative est restituée à partir d'un gabarit de plan-pays permettant aussi de dégager des tendances transversales et pour aboutir à une synthèse générale.

Les restitutions « à chaud » au Sénégal, au Maroc et au Niger ont joué un rôle clé en termes de validation et de collecte complémentaire d'informations. La restitution du rapport provisoire en France a eu un rôle similaire.

### 3. LE PMP, PROJET PRINCIPAL DU GREF

Avec le PMP, le GREF s'est trouvé à la tête d'un projet d'envergure internationale. Dimensionné à l'origine à presque deux millions d'euros (dont 50% de co-financement par l'AFD) ce projet devait contribuer à sortir le GREF d'une situation financière de plus en plus délicate. Il devait aussi lui imprimer une impulsion nouvelle vers plus de professionnalisme et plus de visibilité dans le paysage des acteurs. Cette grande première d'un grand projet porté par le GREF a naturellement suscité beaucoup d'interrogations, voire des craintes, ce qui a fait du PMP un sujet central dans la communication interne au GREF et lors des Journées Nationales (JN) annuelles. Les citations suivantes sont représentatives pour les affirmations nombreuses que l'équipe d'évaluation a lues et entendues :

- « S'appuyer sur la convention pour faire évoluer nos points faibles et renforcer notre professionnalisme »
- « Cette convention est devenue l'affaire de tous »
- « Il s'agit essentiellement de réfléchir à ce qui est à améliorer dans le fonctionnement général du GREF, d'identifier ce qui est source d'évolution avec cette convention pour décider des interactions qui en découlent avec les différents domaines structurant actuellement notre association. »

L'interlocutrice principale de l'AFD pendant la durée de la convention a également témoigné de cette posture constructive des responsables du GREF dès le montage du PMP 1 et tout au long de sa mise en œuvre : le PMP devrait jouer le rôle de locomotive qui entraîne le train GREF tout entier vers un fonctionnement plus structuré, une meilleure capitalisation des acquis et par conséquent une meilleure visibilité et pérennité des actions du GREF.

Le pilotage du PMP, l'utilisation des ressources humaines et les démarches évaluatives (suivi, évaluation, capitalisation) sont au cœur des questionnements concernant l'articulation du PMP avec le GREF dans son ensemble. Ces aspects sont aussi mis en avant dans cette évaluation parce qu'il s'agit des points sur lesquels l'évaluation précédente (Totté-Goïta, 2007) avait émis des recommandations et l'AFD attendait des avancées de la part de cette organisation gérée à 100% par des bénévoles. Par conséquent, les évolutions dans ces domaines représentent un axe à part entière de la présente évaluation.

#### 3.1. Le pilotage du PMP

La crainte que le PMP créera un « GREF à deux vitesses » était réelle dans un premier temps, mais elle s'est largement dissipée au fur et à mesure du déroulement du projet, grâce aux efforts des principaux protagonistes concernant l'organisation du PMP et la communication à son sujet, mais aussi par la prise de conscience généralisée que le PMP est essentiel pour le GREF (« Sans le PMP, le GREF n'existerait plus »).

Les responsables ont cherché un équilibre entre le traitement du PMP comme tout autre projet du GREF, d'une part, et d'autre part, son utilisation comme opportunité pour structurer, améliorer et harmoniser les modes de pilotage au sein du GREF. Le

sens global de cette évolution a été décrit par un des membres comme le « passage d'un fonctionnement par *franchising* vers la mise en place d'une vraie *holding* ». La convention PMP allait tout à fait dans cette direction : créer un ensemble cohérent pour le GREF entier plutôt qu'une juxtaposition d'une multitude d'activités qui sont le fruit de l'initiative d'un ou plusieurs membres et qui sont « labellisées » GREF.

### 3.1.1 Le dispositif de pilotage

Le PMP représentait alors un terrain d'expérimentation pour des modes de pilotage. Initialement le pilotage avait été pensé sur la base de 4 instances :

**Tableau N°1:** Gouvernance PMP telle que pensée initialement (Nov 2011)

Nom	Objectif	Fréquence	Composition
<b>Comité de pilotage et de suivi stratégique du programme</b>	-assurer la gouvernance du programme -décider des aménagements compte tenu des écarts constatés	2 fois par an	-Président -Vice président DPA -Coordonnateur pays -Un membre du CDR -GTP -chef de projet
<b>Groupe technique de pilotage de la convention (GTP)</b>	-assurer la cohérence des activités -ordonner les dépenses -assurer la programmation pédagogique -suivre le budget	En fonction des besoins	-chef de projet -responsable pédagogique -responsable financier
<b>Coordination technique nationale France</b>	Opérationnaliser les décisions en s'appuyant sur les cinq domaines	3 fois par an	-vice-président, -les RP -responsable capitalisation -GTP -coordination générale, elle s'adjoit les compétences qu'elle estime nécessaires
<b>Coordinations pays (une par pays)</b>	Veiller au déroulement des activités pays	3 fois par an	-RP -Un RA ou responsable d'activité -6 personnes : 2 désignées par les partenaires, 2 par autorités du pays, 2 par autorités locales

En testant le fonctionnement de ces comités et groupes, il s'est vite avéré qu'il n'était pas pertinent de distinguer le premier et le troisième, les chevauchements étaient nombreux. Ils ont été fusionnés et ce comité représente aujourd'hui l'instance centrale qui fait le lien entre le GTP et le terrain des activités PMP. Il a fait office aussi de comité de pilotage de cette évaluation. Les commandes du PMP sont restées entre les mains du GTP qui se réunit (physiquement ou à distance) au moins une fois par mois. C'est le groupe de pilotage clé pour le PMP dans son ensemble qui statue sur la validation de budget par pays, sur les avis au sujet des départs, la vérification de concordance avec la convention, etc.

Le schéma actuellement en vigueur figure dans le tableau suivant :

**Tableau N°2** : Gouvernance PMP réelle (fin 2014)

Nom	Objectif	Fréquence	Composition
<b>Comité de pilotage, de coordination technique et de suivi stratégique du programme</b>	-assurer la gouvernance du programme -décider des aménagements compte tenu des écarts constatés	2-3 fois par an	-Président -Vice président DPA -RP -Un membre du CDR -GTP -chef de projet -responsable capitalisation
<b>Groupe technique de pilotage de la convention (GTP)</b>	-assurer la cohérence des activités -ordonner les dépenses -assurer la programmation pédagogique -suivre le budget	En fonction des besoins	-chef de projet -responsable pédagogique -responsable financier (= Président du GREF <sup>3</sup> )
<b>Coordinations pays (une par pays)</b>	Veiller au déroulement des activités pays, à créer les meilleures conditions d'appropriation des activités menées par les acteurs locaux	Fonctionnalité et fréquence des réunions sont variables selon pays (voir sections pays du rapport)	-RP -Un RA -6 personnes : 2 désignées par les partenaires, 2 par autorités du pays, 2 par autorités locales

Un rôle pivot revient aux responsables pays (RP) qui font le lien entre les instances de pilotage PMP et les responsables d'activités de leur pays respectif. La fonction de responsable pays a été clarifiée et valorisée grâce au PMP et s'est étendue à un nombre important d'autres pays d'intervention du GREF. Il existe aujourd'hui des responsables pays pour 8 pays hors PMP et l'ensemble des RP est coordonné par un coordinateur RP. La création de cette fonction fait partie des effets du PMP qui concernent l'ensemble du GREF.

### 3.1.2. La dimension multi-pays

On note que le pilotage du PMP s'est fait quasi-exclusivement « en étoile » : à partir du GREF en direction de chaque pays. Plusieurs séminaires PMP ont eu lieu et les JN donnent chaque fois lieu à des réunions PMP, et ceci toujours avec la volonté manifeste de traiter le PMP comme les autres actions du GREF pour ne pas créer un GREF à deux vitesses. Mais la dimension inter-pays du pilotage du PMP s'est limitée aux membres du GREF : les Responsables d'Activités (RA) et RP, plus les autres membres des instances de pilotage du PMP. Des partenaires locaux ont été associés à ces échanges lors du comité stratégique de pilotage à Rabat en novembre 2013. Le partenaire institutionnel clé du Maroc était alors présent (Directeur de la DENF), ainsi que les coordonnateurs pays des 4 pays, en plus des RP, du GTP, d'une vice-présidente du GREF et du représentant du SCAC au Maroc. Les participants ont apprécié cette opportunité, mais le compte rendu semble indiquer que cette rencontre d'une journée et demie a servi avant tout à faire connaître à chaque participant l'ensemble des activités du PMP. Le compte rendu se limite à une page et ne mentionne pas de décision stratégique significative. D'une

---

<sup>3</sup> Cette situation est jugée « non-idéale » par le premier concerné, Paul Fournier. Désigné responsable financier PMP au début de la Convention (à l'époque vice-Président), il a pris la présidence du GREF après le départ inattendu du Président en exercice. Il a alors cherché en vain de se faire remplacer par une autre personne comme responsable financier PMP. Il travaille étroitement avec la trésorière du GREF qui garde la gestion et responsabilité financière pour le GREF dans son ensemble.

part, ceci est compréhensible car le PMP était déjà proche de la fin de l'Année 2. D'autre part, on peut relever qu'apparemment aucun travail particulier en termes de capitalisation croisée du PMP n'a été entamé à cette occasion. La question du caractère multi-pays reste entièrement posée en cette fin du PMP 1 et dans la perspective d'un PMP 2. Rappelons que par rapport aux pratiques antérieures du GREF, la construction d'une cohérence par pays était en soi déjà une avancée considérable. Le colloque de mai 2015 qui marquera la fin du PMP actuel représentera la seule activité à caractère réellement multi-pays du PMP. Son succès sera sans doute déterminant dans la conception du PMP 2, notamment pour ce qui est de la place des échanges Sud-Sud relativement par rapport au fonctionnement « en étoile ».

Il est à noter que tout au début du PMP et sur instigation de l'AFD, le GREF s'est impliqué dans l'organisation de la première édition des Rencontres Africaines pour le Développement de la Petite Enfance organisées au Bénin en novembre 2012. Cette rencontre a été organisée par le REPTA (Réseau pour l'Education Pour Tous en Afrique), une structure créée et gérée par Dany Cohn-Bendit qui était également parmi les fondateurs du GREF. Sur le principe, c'était une initiative intéressante qui devait impliquer le GREF dans la création d'un réseau thématique régional, couvrant des pays dans lesquels le GREF intervient, dont trois des quatre du PMP. C'était aussi l'occasion pour le GREF de côtoyer d'autres acteurs clé, comme l'ADEA (groupe de travail sur la PE), BRENDA UNESCO, mais aussi les CEMEA, PRODERE.AO, en plus de certains des partenaires locaux du PMP du Niger, du Mali et du Sénégal. Il se trouve que l'implication du GREF dans cette manifestation du REPTA correspondait aussi à la volonté de l'AFD de trouver un moyen simple de cofinancer cette rencontre. Néanmoins, seulement deux personnes du GREF ont participé à ces rencontres, un RP et la personne responsable de la capitalisation. La capitalisation était d'ailleurs une des quatre thématiques de cet événement ce qui donne une pertinence à ce choix. Malgré tout, l'équipe d'évaluation n'a pas trouvé de traces significatives d'un impact de cet événement au sein du PMP ou du GREF plus largement. Ceci s'explique en partie aussi par le fait que cette rencontre n'a apparemment pas été suivie d'autres initiatives sur la PE et le réseau qui a formellement vu le jour lors de la clôture de ces rencontres – Réseau Africain des acteurs communautaires pour le Développement de la Petite Enfance (RAAC/DPE) – n'a pas prospéré.

Une autre piste pour le renforcement de la dimension multi-pays était l'articulation du PMP avec le PRODERE.AO, un réseau au niveau de l'Afrique de l'Ouest chapeauté par Solidarité Laïque (dont le GREF est membre). Dans les pays, où les émanations du PRODERE regroupent des associations locales de l'éducation, l'évaluation n'a pas pu établir des liens significatifs avec les actions du GREF.

### 3.1.3. Le pilotage au sein de chaque pays

Concernant le pilotage du PMP au sein de chaque pays, la convention prévoyait un comité de pilotage national. L'effectivité est variable, comme évoqué dans chaque rapport pays. Le type d'ancrage institutionnel semble décisif pour la bonne marche du comité de pilotage national. A titre d'exemple, la convention avec la DENF au Maroc crée un ancrage dans l'administration centrale qui englobe quasiment toutes les activités du GREF au Maroc, alors que les liens institutionnels les plus solides au

Sénégal concerne l'ANPECTP, une agence qui ne concerne qu'une des activités (PE) et qui n'a pas le poids institutionnel pour être force motrice d'un comité de pilotage national. En l'absence d'un partenariat institutionnel clé ou d'un partenariat avec une association nationale solide, les limites de la présence des RP en pointillé se ressentent alors d'autant plus fortement.

#### 3.1.4. Les enjeux financiers du pilotage

Les règles du financement inhérentes à la convention PMP, avec l'obligation de co-financement déterminé en quantité et en types de source, ont été ressenties comme une contrainte pressante tout au long du PMP. Selon certaines des personnes interrogées, la course aux co-financements prenait une place prépondérante dans le pilotage du PMP, parfois au détriment d'aspects qualitatifs comme le renforcement des démarches évaluatives. Un groupe de recherche de financements, notamment d'origine privé, a été créé et une formation en recherche de financement a eu lieu. La recherche active de plus de mécénat s'est renforcée, toujours dans l'optique du PMP, mais avec des répercussions sur le GREF dans son ensemble. Outre l'obligation d'une partie considérable de financement d'origine privé (au moins 25% pour le PMP), le GREF a poursuivi la recherche de fonds auprès des collectivités territoriales. A cet effet, le GREF est en train de doter les groupes régionaux de numéros de SIRET spécifiques, leur donnant alors une identité juridique décentralisée (bien que liée à celle du GREF national). Ce statut peut potentiellement faciliter la recherche de financement auprès de certaines collectivités. Or, la réforme territoriale en cours en France crée de nombreuses incertitudes sur ce type de financement pour les années à venir.

Une source de co-financement très importante pour le PMP était les fonds générés au sein de chaque pays concernés par cette convention. Le mot d'ordre était clairement donné : les RP et tous les RA concernées devaient activement chercher des co-financements. Le GTP a toujours mutualisé ces financements pour ne pas privilégier les pays dont les responsables ont pu lever plus de fonds par rapport aux autres. L'autre enjeu de la gestion financière du PMP concerne la gestion de la trésorerie : le paiement par tranche annuelle, soumis à validation du rapport de la tranche précédente, peut créer des périodes délicates. Par conséquent, certaines missions ont dû être reportées ou même annulées. Parfois la disponibilité des fonds était plus déterminante pour la date des missions que les préférences des partenaires locaux. Les témoignages attestent que la recherche de co-financement, la répartition et la disponibilité des fonds et la date de leur disponibilité ont été une « source d'embrouilles » entre les personnes engagées dans le PMP. En effet, beaucoup de membres du GREF portés par l'élan de leur bénévolat, ne sont pas habitués ou motivés par les défis posés par la gestion financière.

#### 3.1.5. Les autres changements organisationnels

A l'image de la redéfinition de la fonction des RP, le GREF a entrepris pendant la durée du PMP de la formalisation de beaucoup de ses procédures. On peut citer l'augmentation des exigences pour la proposition d'activités, avec l'introduction d'une planification par objectifs basée sur le cadre logique pour l'ensemble des activités. Cette nouvelle manière de faire, cumulée avec les efforts plus larges sur les démarches évaluatives (voir ci-dessous) a eu aussi des répercussions sur le

rapportage, avec la mise à disposition d'une trame unique pour les rapports. Aujourd'hui quasiment 100% des comptes rendus individuels et des comptes rendus d'activité annuels sont rendus, la grande majorité dans les délais.

Concernant la gestion financière, le PMP a également introduit une organisation plus structurée avec un achat centralisé des billets d'avion, sur la base d'une acceptation d'une demande de départ en mission (dont le formulaire a été unifié et rendu obligatoire). Cette procédure entraîne aussi le paiement d'avances avant le départ en mission et on observe aujourd'hui une restitution systématique des reliquats budgétaires après les missions. Toutes ces évolutions vont dans le sens de plus de coordination des activités, ce qui est globalement ressenti comme un progrès considérable par les membres du GREF interrogés dans le cadre de cette évaluation.

Ces modifications organisationnelles se sont faites toujours dans le respect des instances de l'association qui ont entériné des propositions élaborées préalablement. Les Journées Nationales (JN), sorte de séminaire interne résidentiel d'une semaine par an, ouvert à tous les membres du GREF, ont une grande importance pour « faire passer le message », communiquer et diffuser au plus grand nombre les propositions de changement qui sont souvent le fruit des travaux de groupe préalable (instances ou groupes ad hoc). Certaines modifications qui n'ont pas été concluantes ont été révisées (comme la coexistence du Comité de pilotage et de suivi stratégique du programme et de la Coordination technique nationale France pour PMP). Les membres du GREF qui ont été interrogés dans le cadre de cette évaluation témoignent d'une posture de recherche constante d'adaptation et d'amélioration.

### 3.1.6. Les liens avec les partenaires

Un autre élément du pilotage concerne les liens avec les partenaires institutionnels (ministères et structures décentralisées) et les bailleurs (notamment avec l'AFD). Le lien avec les partenaires institutionnels dans les pays est assuré par les RP surtout, secondés dans une moindre mesure par les correspondants GREF dans les pays (coordinateurs pays). De fait, ce lien est assuré en pointillé, car la présence des RP est limitée à deux ou trois périodes de plusieurs semaines par an. Certains liens sont entretenus par des RA directement, notamment pour des administrations décentralisées (les équivalents des Académies en France).

Pour ce qui est des bailleurs, on peut souligner que les liens avec l'AFD sont qualifiés de très bons. Ces relations de confiance ont donné lieu à des échanges fréquents et à des invitations de représentants de l'AFD aux JN du GREF. Chaque partie témoigne de la bienveillance et des efforts de l'autre.

Avec les autres bailleurs, les liens sont variables. Nous avons pu recenser des exemples très positifs, comme les liens avec la fondation Addax. Un bénévole d'Addax a passé quelques semaines avec les équipes du GREF à Agadir et une personne d'Addax est venue faire une évaluation du projet cofinancé par la fondation.

Les liens avec les collectivités territoriales en France qui sont parmi les bailleurs historiques du GREF sont entretenus par des membres dans les régions,

départements ou villes concernés. L'existence de groupes régionaux est indispensable pour capter ce type de financement décentralisé. Apparemment, les collectivités approchées se sont parfois montrées hésitantes à cofinancer un grand projet AFD. La volonté de financer une activité clairement identifiable plutôt que d'alimenter un « gros pot commun » a obligé le GREF à faire une certaine gymnastique pour les rapports.

Une remarque globale au sujet des partenariats s'impose. Le GREF se donne comme principe de n'intervenir que sur demande des partenaires et en fonction de leurs besoins exprimés : « on fait ce qu'on nous demande de faire ». Ce respect des préférences des partenaires semble parfois prendre le dessus sur le positionnement du GREF comme partenaire plutôt que comme prestataire de service. Pendant le PMP, dans certaines situations, le partenaire local a changé certains aspects de l'intervention du GREF unilatéralement, sans que le GREF a revendiqué le respect de ce qui avait été convenu. Mais ce respect plein et entier du partenaire et de ses préférences n'est pas toujours compatible avec une ligne GREF/PMP clairement tracée et tenue. Quand les susceptibilités des partenaires entrent en jeu, les membres du GREF ne semblent pas toujours se sentir légitimes de contester certains changements, ce qui peut entraîner des écarts entre les prévisions et les réalisations. Le respect des partenaires est bien entendu une qualité incontestable des membres du GREF, mais en vue d'un grand programme PMP avec sa propre cohérence, l'adaptation aux desiderata des partenaires rencontrent ses limites. Cet état des faits soulignent aussi l'importance de l'implication active des partenaires locaux des sites choisis pour un PMP 2 et ceci dès les premières phases de conception.

### 3.1.7. Liens entre l'organisation interne du GREF et la qualité de ses interventions

En interrogeant les liens entre l'organisation interne du GREF et la qualité de ses interventions, l'équipe d'évaluation a constaté des points forts et des points faibles au sein de cette organisation caractérisée par une gestion entièrement bénévole, depuis les activités de secrétariat jusqu'à celles de direction.

Parmi les points forts, on doit souligner l'énorme « capital expérience » dont disposent les membres du GREF qui représentent un grand vivier. Beaucoup de corps de métiers liés à l'éducation sont représentés, entre autres par les différentes étapes dans les carrières des individus (par exemple, ceux qui ont commencé les parcours professionnel comme enseignants et l'ont terminé comme chef d'établissement). Des compétences de cette qualité mises à disposition bénévolement représentent en soi un facteur d'efficacité des interventions du GREF. L'organisation des tuilages permet de créer une cohérence au sein des équipes qui sont bien fournies<sup>4</sup> et tout au long des activités. Il semble d'ailleurs que le PMP ait fait évoluer la conception du tuilage (avec un tuilage PMP global à Lyon en septembre 2012 et certaines tentatives plus ou moins réussies de tuilage pays – par exemple pour le Maroc – ou de tuilages activité multi-sites). Avant le PMP, le tuilage était ancré sur l'idée de constituer un "vivier" de formateurs pour discuter des

---

<sup>4</sup> L'organisation est variable d'une équipe à l'autre, mais beaucoup de membres du GREF trouvent difficile de partir plus qu'une fois par an pour six semaines, ce qui augmente le turn-over.

interventions pédagogiques d'une activité spécifique sur le terrain et cette vision a peu à peu évoluée vers une réflexion plus large dans le cadre du projet dans sa totalité. L'autre point fort mis en avant par les membres du GREF et jugé plausible par l'équipe d'évaluation est que des missions courtes réduisent les risques de créer des dépendances et favorisent les conditions pour une intervention en appui aux forces vives locales.

Pour ce qui est des points faibles, on retrouve le revers de la médaille du bénévolat. Une des limites est qu'il est difficile d'exiger et de contrôler un niveau de performance souhaité de la part de bénévoles. Il en est de même pour des « obligations » d'ordre méthodologique : l'application systématique d'outils comme le cadre logique et les exigences en termes de rapports, etc. ne sont pas toujours bien vécues par les membres du GREF qui font déjà don de leur temps et de leur expérience professionnelle. Les annulations de missions déjà préparées (relativement nombreuses dans le cadre du PMP pour des raisons financières mentionnées ou pour des questions liées à la sécurité) sont aussi une source de déception pour les personnes qui se sont portées volontaires.

Dans les récits des membres du GREF et au cours des observations faites, on remarque aussi le poids parfois important des individualismes lié sans doute aussi à l'âge moyen des membres du GREF qui sont dans une phase de leur vie où les caractères ont tendance à être bien affirmés. De pair avec ce fait va la personnalisation de certaines activités qui deviennent « le bébé » d'une personne ou d'un couple de membres qui dirigent « leurs » équipes d'une façon descendante (en contraste avec d'autres équipes qui sont gérées très collectivement). Parfois, les responsables ont du mal à passer la main et la frontière peut être floue entre une phase de transition réussie entre deux responsables et la difficulté de « lâcher » pour passer la main à un successeur. Une autre limite des bénévoles est qu'il n'est pas aisé de les motiver pour la recherche de fonds, pourtant essentielle pour le PMP et la survie du GREF.

Une difficulté particulière du bénévolat de personnes retraitées est liée à leur âge : quasi « naturellement », la moyenne d'âge relativement élevée entraîne une certaine fluctuation des membres qui sont en renouvellement constant, leur « durée de vie » au sein du GREF étant apparemment en moyenne de 7-8 années. Pour les mêmes raisons, l'engagement de chaque individu est empreint d'une incertitude : l'état de santé d'une partie importante des membres n'est pas stable et beaucoup sont très sollicités, entre parents âgés et petits ou arrière petits enfants, ce qui peut remettre en question leur disponibilité et leur possibilité d'être mobiles, de partir pour plus d'un mois, une, voire deux fois par an.

Un autre facteur qui peut représenter un point faible est le fait que la grande majorité des membres vient d'un même « moule » qui est l'Education Nationale en France. Ce fait entraîne certaines « déformations professionnelles » qui se font ressentir. A titre d'exemple, l'hypothèse que certaines difficultés de généraliser des démarches évaluatives venant d'un « héritage » de l'Education Nationale semble plausible. En effet, pour beaucoup d'enseignants en France, l'évaluation fait penser à une notation et le suivi se limite au mieux au remplissage de tableaux ou à des cases à cocher.

Concernant l'organisation interne des 500 bénévoles du GREF avec leurs points forts et faibles, on constate que l'organisation par vivier (par pays ou activité/action spécifique, et de plus en plus aussi par thématique) se croise avec celle par région de résidence des membres. Cette double structuration est indispensable pour multiplier les foyers de la vie associative et pour assurer la valorisation des actions du GREF en termes d'EADSI en France, ce qui contribue aussi à son rayonnement local et national, en plus de l'opportunité d'accéder à des financements décentralisés. Notons que tout nouveau membre est invité à une formation régionale lors de son adhésion et que chaque région organise ses propres formations pour ses membres régionaux (complétant les formations proposées par le DORHFO). On remarque que certaines équipes PMP ont une majorité de membres de la même région, ce qui souligne la plus value des liens de proximité qui ne peuvent pas être entièrement remplacés par des rencontres ponctuelles ou des échanges à distance. L'ensemble de ces considérations amène à la conclusion que l'organisation interne du GREF soutient sans aucun doute la qualité de ses interventions.

## **3.2. Les capacités humaines au sein du GREF**

En général, sur la base de nombreuses lectures (dont les rapports du Domaine national des Ressources Humaines et de la Formation (DORHFO) du GREF qui propose des formations aux membres), de l'observation d'une journée des JN et de des échanges avec des membres du GREF, l'équipe d'évaluation peut souligner que les capacités humaines au sein du GREF sont manifestement en évolution constante, ce qui est preuve d'un dynamisme positif. Les renforcements des compétences décrits par ailleurs (méthodologie de projet, levée de fonds, Suivi Evaluation Capitalisation, voir ci-dessous), sont intégrés dans une évolution plus large, entre autres sur impulsion du rapport Totté-Goïta : une prise de conscience que les projets du GREF doivent s'inscrire dans une optique de développement avec le souci de pérennité des acquis en priorité. Le PMP a donné une forte impulsion supplémentaire dans cette direction.

### **3.2.1. La constitution des équipes**

L'analyse des modalités de constitution et de formation des équipes a fait ressortir l'importance de la rencontre interpersonnelle, par exemple au sein des groupes GREF dans une même région ou lors des JN. Un appel formel à candidature peut être lancé, si nécessaire, à travers le bulletin électronique « Flash Info ». Les responsables d'activités jouent un rôle décisif dans la constitution des équipes. Ce sont eux qui effectuent l'arbitrage entre les compétences nécessaires et les connaissances du pays ou de la zone géographique concernée, d'une part et de l'autre les « atomes crochus » nécessaires pour faire fonctionner les équipes pendant leurs 6 semaines de vie commune, très remplie d'un travail intense. Les tuilages sont particulièrement importants pour les décisions définitives eu égard à la constitution des équipes.

La gestion des capacités humaines au sein du GREF est dictée par deux aspects a priori contradictoires : d'un côté, le GREF a la volonté de faire partir autant de membres que possible (car le départ reste le moteur principal pour l'adhésion) et, d'un autre côté, la stabilité des équipes est un facteur positif qui aide à consolider les

partenariats et les liens avec les bénéficiaires directs des actions du GREF (notamment les participants des formations que le GREF organise).

Les principes qui régissent la gestion des capacités humaines au sein du GREF sont potentiellement contradictoires : certaines équipes souhaitent ne pas faire partir une même personne deux fois par an (hors RA, RP), pour offrir l'opportunité d'une mission à un plus grand nombre, mais aussi pour maintenir l'investissement à un niveau « soutenable » pour chaque membre (et sa famille). Ce principe n'est pas appliqué par toutes les équipes, certaines privilégiant la stabilité des équipes. Cette dernière est utile pour les liens avec les partenaires et bénéficiaires et pour la continuité du travail.

Selon les témoignages recueillis, le temps investi par les « missionnaires » sur des aspects logistiques est très important, notamment pour ceux qui se chargent de la recherche d'appartements (les appartements meublés étant la solution d'hébergement privilégiés des équipes). Plus généralement, un nombre significatif de membres interrogés semble être proche d'un point de saturation dans l'envergure de leur investissement au sein du GREF, ce qui pose la question de l'utilisation optimale des capacités humaines au sein du GREF.

En parallèle aux équipes par action/activité, le GREF a renforcé les groupes thématiques (par exemple sur des thèmes comme petite enfance, éducation non-formelle, Français comme langue étrangère, etc.) pour valoriser davantage une logique de compétences. L'idée est de créer des « viviers » par thématique plutôt que par pays et par activité. Cette évolution s'inscrit aussi dans l'approfondissement de la capitalisation au sein du GREF. Les expériences capitalisées des activités du PMP peuvent enrichir plus largement les différentes activités du GREF à travers les groupes thématiques.

### **3.2.2. L'adaptation des connaissances aux contextes locaux**

Les équipes cherchent activement à adapter leurs connaissances pédagogiques aux situations et aux contextes locaux respectifs. La qualité des partenariats locaux est déterminante à cet égard et les tuilages des équipes jouent un rôle central : Un travail à distance (mail, Skype, téléphone) avec les partenaires locaux prépare chaque mission, et les réunions entre « missionnaires » et partenaires en début et en fin de chaque mission sont essentielles pour ajuster et bien cadrer le contenu de chaque mission. L'adaptation des formations aux spécificités culturelles et aux situations économiques et financières respectives est facilité par le recours à des co-formateurs locaux. Sur le principe, les équipes du GREF essaient toujours de former avec des formateurs locaux et/ou d'approfondir la formation des meilleurs apprenants en vue d'en faire des formateurs locaux futurs, pour envisager à terme ce mode d'action collaboratif. Ce principe se heurte parfois à la disponibilité et la motivation des co-formateurs potentiels, entre autres parce que le GREF paie des per diem pour ces formations qui sont bien en deçà de ceux des grands acteurs dans ce domaine (comme les onusiens ou d'autres acteurs bilatéraux). D'autres difficultés variables selon les lieux incluent une fluctuation trop forte des co-formateurs potentiels et l'enjeu de leur légitimité (reconnaissance en dehors d'un cadre d'intervention avec le GREF, notamment de la part des institutions).

Au sein même des équipes du GREF, les RP et les RA jouent des rôles clé pour cette adaptation de l'expertise des membres du GREF à chaque contexte d'intervention, notamment lors des tuilages. Les personnes pressenties pour une mission s'y retrouvent avec des anciens membres qui ont participé à la même activité auparavant et parfois d'autres personnes intéressées qui veulent faire partie du vivier en vue d'éventuels futurs départs.<sup>5</sup> La responsable pédagogique ou un autre membre du GTP participent à ces tuilages et sur invitation un membre du groupe SEC s'y adjoint.

Dans cette perspective de l'adaptation des interventions du GREF aux spécificités culturelles et économiques de chaque contexte, le changement d'un RA ou RP est potentiellement un moment critique. Ces « passages de relais » semblent globalement réussis dans le cadre du PMP, mais les cas de figure sont très variables. Les deux RP qui ont changé en cours de PMP ont cédé leur place à des anciens RA du même pays, en passant par une phase de transition plus ou moins longue. Le rôle potentiel des RA dépend aussi de l'organisation des équipes : à titre d'exemple, au Maroc, chaque site a son RA, alors qu'au Sénégal, les RA sont en charge de l'ensemble des sites d'une même activité. Le premier cas de figure facilite l'adaptation au contexte local, aussi par le travail de proximité avec les partenaires locaux, mais génèrent parfois des situations où chaque site évolue indépendamment. Dans le deuxième cas de figure, il est plus difficile pour les RA multi-sites de connaître les spécificités et l'historique des relations et des interventions de chaque site. Cette faiblesse est aussi un héritage du montage du PMP où beaucoup d'activités préexistantes ont été regroupées, alors qu'elles avaient leurs propres logiques et antécédents et étaient parfois portées par les mêmes individus depuis leur démarrage. Ce sont ces individus plus que les RA officiels qui assurent alors l'adaptation des modes d'intervention au contexte local.

L'accent sur la nécessité de la contextualisation des capacités humaines du GREF reste central dans le contexte actuel où le GREF tend de plus en plus vers une structuration de ses membres en groupes thématiques plutôt que par pays. L'articulation entre la logique thématique et celle par pays est un enjeu clé qui croise le défi du rayonnement du PMP sur l'ensemble du GREF.

### **3.3. Le renforcement du suivi-évaluation et des dynamiques de capitalisation**

Le PMP tombe pendant une période où la capitalisation se généralise petit à petit dans le milieu des ONG françaises et où la compétence de ses acteurs clé monte en puissance.<sup>6</sup> Le GREF fait partie de ceux qui ont tâtonné pour comprendre de quoi il s'agit et trouver un mode de capitalisation. Les efforts pour renforcer le suivi-évaluation et les dynamiques de capitalisation au sein du GREF ont démarré avant le lancement du PMP, mais celui-ci a créé une situation où le besoin de capitaliser a gagné en reconnaissance. Un groupe suivi-évaluation/capitalisation (SEC) a été formalisé lors du démarrage du PMP dans le respect de la convention, mais il avait d'emblée aussi le rôle de renforcer la culture SEC au sein du GREF plus largement.

---

<sup>5</sup> Notons que les frais de participation à ces tuilages ne sont remboursés que pour les partants. Les « non-partants » reçoivent un reçu de don correspondant à leurs dépenses liées à la participation au tuilage, à faire valoir en termes de réduction d'impôts.

<sup>6</sup> A titre d'exemple, le guide du F3E, publié en mars 2014 est issu d'une recherche-action menée de 2011-2013.

Ce groupe a décidé de travailler sur les aspects suivi-évaluation/capitalisation dans son ensemble et les membres du GREF évoquent fréquemment ce triptyque sans distinction claire et unanimement reconnue. Les tentatives de renforcer les démarches évaluatives n'étaient pas toujours accueillies avec enthousiasme par les membres du GREF formatés par leur ancien milieu professionnel. Dans ce contexte, le renforcement de la culture SEC auprès des partenaires locaux est un vrai défi qui a été relevé de manière variable par les équipes, dépendant aussi des motivations et compétences en termes de SEC qui existaient déjà localement.

Au sein même du GREF, on constate une difficulté d'articulation entre groupe SEC et le GTP, mais malgré une évolution en dents de scie, ce lien s'est globalement renforcé au cours du PMP. Certains expliquent cette situation insatisfaisante par le fait que le GTP était préoccupé par les contraintes financières du PMP. D'autres facteurs sont intervenus, comme la précision du rôle du « responsable pédagogique » (un des trois membres du GTP) après la démission de la première personne titulaire : le lien entre GTP et SEC en fait partie. Des difficultés internes au groupe, avec la défection d'une bonne partie des membres après un an environ n'ont pas aidé à son rayonnement et il n'est pas à exclure que des questions interpersonnelles ont joué un certain rôle. Certains évoquent que les attributions de ce groupe ont été mal définies, avec une incertitude au début de la convention : il avait été évoqué à plusieurs reprises de confier le travail d'appui aux démarches évaluatives du PMP à un cabinet externe. D'autres mettent en avant la place importante que la préparation de cette évaluation externe a pris rapidement au sein du groupe SEC, au détriment du travail interne au GREF.

La distinction entre suivi-évaluation d'une part et capitalisation d'autre part a été de plus en plus effacée pendant le PMP, les membres du groupe SEC privilégiant une acception générale des démarches évaluatives qui regroupe les trois. Selon les témoignages recueillis, cette posture a créé un certain flou, freinant sans doute l'acceptation plus active du travail du groupe SEC. Au démarrage du PMP, la notion de plaidoyer avait été jointe à celles de suivi-évaluation / capitalisation dans certains écrits, avec le raisonnement que les résultats du SEC allaient alimenter le plaidoyer. Cette logique n'est pas dénuée de sens, mais a de toute évidence contribué à entretenir l'impression d'une nébuleuse qui allait compliquer toujours plus le travail des membres du GREF qui sont surtout avides d'interventions de proximité.

La participation d'un membre du groupe SEC à chacun des tuilages PMP comme le groupe l'a souhaité n'a pas pu se réaliser faute d'invitations. Les membres du groupe n'étaient pas informés des dates des tuilages (information qui aurait pu passer par le GTP) et n'avaient pas non plus le budget pour y participer systématiquement. La préoccupation financière a été évoquée à maintes reprises dans un contexte où les RP et RA restaient parfois dans l'incertitude du départ en mission, laissant peu de latitude pour des aspects SEC, ressentis par ailleurs comme non-essentiels. En outre, le groupe SEC s'est peut-être autolimité en demandant un budget qui n'était pas à la hauteur de ses propres ambitions.

On peut néanmoins souligner une évolution globale dans une bonne direction et quelques avancées notables. La publication interne « Le lien » d'octobre 2011 – numéro entièrement consacré au PMP – a dédié un tiers (quatre des douze pages) au SEC, en distinguant d'ailleurs suivi-évaluation et capitalisation. L'amélioration et

l'harmonisation du rapportage et le renforcement du lien entre planification et suivi (conception d'une activité sous forme du cadre logique et rapports en lien avec les objectifs et indicateurs prévus) sont réels et ne se limitent pas aux activités PMP. Un travail intéressant a lieu dans les régions de domiciliation de certains membres du groupe SEC qui travaillent dans ce cadre décentralisé avec ses collègues de proximité dans la durée. Certaines équipes PMP ont pu travailler avec un membre du groupe SEC pour des raisons de relations personnelles préexistantes. Ils ont pu acquérir le réflexe des démarches évaluatives et leurs membres le ressentent comme une amélioration qualitative de leur travail.

On peut aussi mentionner l'atelier SEC lors des dernières JN de 2014. Les 25 participants très motivés témoignent des progrès en matière de SEC au sein du GREF. On constate aussi des différences en matière de SEC parmi les pays du PMP (le rôle des RP étant central à cet égard aussi), voire des variations d'une activité à l'autre. L'ouverture d'esprit des partenaires locaux en matière de SEC est aussi un facteur déterminant, car les efforts du GREF peuvent porter plus de fruits si une synergie s'opère. Parfois les membres du groupe SEC se voient en décalage avec leurs collègues du GREF qui ont une vision différente des démarches évaluatives (par exemple celle d'une évaluation-jugement plutôt que d'une évaluation formative). Le groupe SEC a essayé de faire évoluer ce point de vue à travers la communication et les échanges, mission par mission...

### 3.3.1.Suivi

Le PMP a pu renforcer les démarches évaluatives à travers les réunions avec les partenaires locaux au sein de chaque site, en début et fin de mission (discussion sur les objectifs de chaque activité, réflexion sur des critères, bilan commun à la fin, etc.). Les réunions de fin de missions donnent aussi lieu à des décisions communes concernant les étapes « intersession » à entreprendre par les partenaires locaux, suivies par le GREF à travers des échanges à distance. Ce dispositif de collaboration avec les partenaires locaux (cadrage en début de mission, bilan à la fin, suivi de l'intersession et préparation de la prochaine mission à distance) permet effectivement des régulations et une adaptation permanente des interventions aux besoins exprimés par les partenaires et aux contraintes existantes. Le rôle des coordinateurs pays dans ce processus n'est significatif que pour certaines activités.

Ce travail réflexif combiné avec l'amélioration du rapportage (trame des rapports) a amélioré le suivi dans sa forme classique : la comparaison entre les prévisions et la mise en œuvre effective, avec analyse des raisons pour des écarts éventuels. Ce travail de collecte et de diffusion systématiques des données a été motivé entre autres par les exigences en termes de reddition de compte du PMP. Il semble en effet que pour beaucoup de membres du GREF, le suivi est compris comme un dispositif qui facilite la rédaction des rapports aux bailleurs de fonds.

### 3.3.2.Evaluation

Pour ce qui est de l'évaluation, on remarque la place importante de cette évaluation externe dans les travaux du groupe SEC et dans la communication autour du PMP. Il s'agit de la deuxième évaluation externe d'envergure du GREF, après celle de 2007, conduite par Marc Totté et Mamadou Goïta sur la base des actions du GREF au

Burkina Faso et au Mali, et plus largement au sujet de la structuration, l'organisation et le pilotage des activités du GREF. Les évolutions organisationnelles qui ont eu lieu entre 2007 et 2011 et l'organisation du GREF pour le PMP sont fortement inspirées des recommandations de cette évaluation. D'autres évaluations plus ponctuelles (concernant une activité spécifique) ont eu lieu, mais elles ont été menées entièrement ou partiellement par des membres du GREF. Cet historique explique l'importance accordée à l'évaluation externe actuelle. Comme le GREF a été obligé de lancer à deux reprises le processus de sélection de l'équipe d'évaluation (après un avis négatif de l'AFD au sujet de la première équipe sélectionnée), l'ensemble du processus s'est prolongé et a occupé le GREF pendant près de la moitié de la durée du PMP. On peut d'ailleurs se poser la question s'il n'aurait pas été préférable d'inclure le colloque de mai 2015 dans l'évaluation afin de pouvoir tenir compte de l'ensemble des phases de ce PMP.

Globalement, l'attitude des membres du GREF face à l'évaluation est très constructive. Plusieurs personnes ont mis en avant l'effet positif de l'évaluation Totté-Goïta, en soulignant que tout le potentiel de ce rapport n'avait pas été exploité. Cette expérience préalable ainsi que la communication faite sur cette évaluation a créé des conditions favorables pour l'utilité de la présente évaluation.

### 3.3.3. Capitalisation

La préparation du colloque du PMP a servi de catalyseur pour un travail de capitalisation de l'ensemble des activités du PMP. Celui-ci a été en cours lors de l'évaluation, ce qui ne permet pas de se prononcer de manière définitive sur les points forts et les faiblesses de ces processus. On peut néanmoins dire d'ores et déjà que ce travail a pris des formes très diverses, comme une séance de capitalisation collective avec les partenaires locaux (PE au Sénégal), un COPISE spécifique avec la présentation de rapports de capitalisation de la part de chaque acteur (Maroc) ou un travail de collecte de données partielles piloté par le coordonnateur pays Mali dans une situation où le GREF a dû annuler sa mission sur place pour des raisons sécuritaires. Dans l'ensemble des quatre pays, les coordonnateurs pays se sont impliqués dans les processus de capitalisation et dans la préparation du colloque de mai 2015, dans la limite de leur disponibilité et des moyens à leur disposition. La capitalisation des processus est au centre de ces efforts et le chemin fait en la matière est considérable.

L'absence d'une définition claire unanimement acceptée entretient néanmoins un certain flou étant source de la variation des pratiques. A titre d'exemple, on peut citer l'exercice de capitalisation de l'activité PE au Sénégal qui a été combiné avec le diagnostic de l'extension de cette activité vers de nouvelles zones géographiques. On remarque aussi que les travaux de capitalisation en cours ne semblent pas clairement ciblés, les destinataires et l'objectif étant multiples ou pas clairement explicites. Or, à titre d'exemple, capitaliser une expérience pour la partager au sein du GREF ne donnera pas lieu au même produit qu'une capitalisation en vue d'une extension d'une expérience sur d'autres zones du même pays. On remarque que le colloque de mai 2015 est le premier événement où la capitalisation s'inscrit clairement dans une perspective multi-pays.

Les efforts de capitalisation actuellement en cours contribueront sans aucun doute à la pérennisation des actions, mais cet effet pourra être renforcé si le ciblage de la viabilité des actions était plus mis en avant et guidait l'ensemble des processus. A titre d'exemple, une implication plus active de certains acteurs institutionnels stratégiques pourra légitimer le produit de la capitalisation et ainsi augmenter les chances que les outils qui en résultent contribuent de manière significative à la pérennisation des activités, au-delà d'une réutilisation par les futures équipes du GREF. Les personnes impliquées dans les activités trouvent les documents produits utiles. Les documents de capitalisation déjà disponibles pendant cette évaluation ressemblent surtout à la mémoire cumulée d'une activité. Cette logique explique aussi pourquoi deux équipes GREF de deux sites d'une même activité dans un même pays ont pu produire des documents séparés dans un premier temps, puis rassemblés in extremis, mais sans qu'une cohérence de l'ensemble ait été réellement construite.

On peut considérer que l'option « mémoire cumulée » d'une activité sur un site est peut-être une première étape dans un processus de capitalisation visant la transformation de cette expérience en connaissance diffusable. Encore faut-il que le ciblage de cette diffusion soit explicite : l'unité administrative concernée, la région plus large, le niveau national (institutionnel et/ou société civile), tous les pays du PMP, les membres du GREF, des réseaux (PRODERE.AO, REPTA, etc.) ?

## 4. LES COMPOSANTES DU PMP

### 4.1 LE PMP AU MALI

#### 4.1.1 Introduction

Le Mali est le pays où les activités prévues dans le cadre du PMP ont été le plus perturbées. Seulement une petite partie des missions de terrain prévues a pu avoir lieu et celles-ci se sont arrêtées en mars 2012, en raison de l'évolution du contexte politique et sécuritaire au Mali. Une nouvelle mission prévue fin 2014 a dû être annulée à cause des craintes suscitées par l'apparition du virus Ebola à Bamako.

En marge du PMP, une « mission exploratoire » du GREF, composée de la RP Mali de l'époque<sup>7</sup> et de la Vice-Présidente chargée des projets, s'est rendue à Bamako dans le cadre de l'opération « Mali 6 mois » en octobre 2013. Parmi les objectifs de ce séjour était la reprise de contact avec les partenaires et les représentants du GREF au Mali et de faire le point sur les activités en cours pour repérer ce qui a fonctionné en dehors de la présence du GREF. Les conclusions de cette mission (dont le rapport ne fait pas explicitement mention du PMP) qui ont un intérêt pour cette évaluation comprennent la réitération de la reconnaissance du GREF et les sollicitations pour la formation de formateurs avant tout.

Le tableau ci-après présente une vue globale des activités PMP dans les régions maliennes. Elles avaient toutes des antécédents plus ou moins anciens,<sup>8</sup> d'avant le démarrage du PMP quand le GREF menait déjà des activités d'appui à l'enseignement formel, non-formel et professionnel. Les trois colonnes principales du tableau distinguent les activités prévues dans le PMP, celles réalisées et les stratégies de substitution proposées quand la situation politique et sécuritaire s'était détériorée.

**Tableau N°3** : Carte des activités du projet

	ACTIVITES PREVUES	ACTIVITES REALISEES	STRATEGIE DE SUBSTITUTION PROPOSEE
<b>EDUCATION NON-FORMELLE INTEGRÉE AU SYSTÈME FORMEL EN ANNÉE 1 DU PMP</b>			
1	Amélioration de la qualité de l'enseignement par la préscolarisation des 3-6 ans : <ul style="list-style-type: none"><li>• Accompagnement de l'ouverture de 12 Centres de Développement de la Petite Enfance (CDPE) dans 12 villages de 4 communes rurales (Région de Koulikoro : Communes rurales de Sanankoroba et Siby ; Région de Sikasso : Communes</li></ul>	L'accompagnement du processus l'ouverture de 12 Centres de Développement de la Petite Enfance (CDPE) par les communes et les CAP, avec l'appui technique et pédagogique du GREF (sur la base de conventions CAP/Communes/GREF), ces centres fonctionnent depuis la rentrée 2012 (4 communes rurales, 12 villages).  2 sessions de formation : appui à la formation pédago de 6 conseillers pédagogiques qui ont	Formation et suivi à distance et éventuellement hors Mali

<sup>7</sup> La responsable pays a souhaité passer la main fin 2013 / début 2014 pour des raisons personnelles. Une des RA engagée au Mali depuis 2007 a pris la relève.

<sup>8</sup> Rappelons que le Mali a déjà fait l'objet de restrictions pour les voyageurs français en 2011, ce qui n'a sans doute pas facilité le montage du PMP.

	rurales de Kadiolo et Loulouni) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Co-formation de 36 éducateurs et éducatrices villageois.</li> <li>• Co-formation de 60 membres de Comités de Gestion Scolaire (CGS).</li> </ul>	été co-formateurs avec le GREF de 36 éducateurs et éducatrices de CDPE et de 60 membres de CGS  Années 1 et 2 : à travers les CSG, financement du petit équipement et contribution dégressive aux salaires des éducateurs et éducatrices	
<b>EDUCATION FORMELLE</b>			
2	Amélioration de la qualité de l'enseignement par le renforcement des compétences professionnelles des enseignants et bibliothécaires du Lycée technique de Bamako, puis extension dans d'autres lycées.	Deux missions ont eu lieu : 2 sessions appui à la didactique des disciplines en Lycée technique.  Aucune mission n'a pu être assurée au lycée technique de Sikasso.	
3	Renforcement des compétences professionnelles des formateurs de l'IFM de Sikasso	Une seule mission a eu lieu dans un contexte de grève : mission de faisabilité avec préparation des outils informatiques qui devaient être utilisés ultérieurement (mise en place l'organisation de l'entraînement informatique pour les enseignants) ; pas de formation sur place	L'appui à distance (par des contacts réguliers par Skype avec le responsable informatique de l'IFM) ciblant indirectement des professeurs de l'IFM pour l'informatique et l'utilisation des TNI (Tableaux Numériques Interactifs) dédiés par le ministère.
4	Renforcement des compétences des CGS des lycées de la Région de Kayes (Palyc)	Une mission courte sur place en février/mars 2012 et formation d'une délégation des lycées (associations, CGS) de Kayes à Lille en avril 2012, appui à distance jusqu'en octobre 2012 (25 conférences virtuelles)	

Notons que lors de la conception du PMP, l'éducation préscolaire relevait de l'éducation informelle. En 2011, la division de l'enseignement préscolaire est devenue Direction (où un point focal est chargé de la relation avec le GREF). Par cela, l'éducation préscolaire est sur le principe intégrée dans l'éducation formelle. Le PMP agit donc pendant la phase de transition où les dispositifs et dispositions sont encore en cours de rodage.

#### 4.1.2. Méthodologie contextuelle

Les termes de référence de la présente évaluation externe avaient suggéré de couvrir deux ou trois des quatre pays du PMP. L'équipe d'évaluation avait proposé de couvrir les 3 autres pays et de faire faire tout de même une brève collecte de données au Mali, pour ne pas ignorer ce pays qui a mis la capacité d'adaptation du GREF le plus fortement à l'épreuve. Comme le GREF a décidé (après être contrainte d'annuler sa mission de capitalisation) de faire faire une collecte de données par le coordinateur pays dans la même période, l'équipe d'évaluation a préféré de s'appuyer sur le résultat de cette collecte de données, en plus des rapports et des échanges avec des membres GREF très investis au Mali ainsi qu'avec le coordinateur pays (qui est aussi l'ancien co-évaluateur de Marc Totté pour la première évaluation externe du GREF en 2007). Il n'était pas pertinent de solliciter les parties prenantes au Mali deux fois en peu de temps par deux interlocuteurs différents, l'un à des fins de capitalisation et l'autre pour l'évaluation externe. Pour ces raisons, l'analyse du travail du GREF au Mali ne peut pas prendre la même

profondeur que celles faites sur la base des séjours des membres de l'équipe d'évaluation dans les trois autres pays.

### 4.1.3. La stratégie

#### 4.1.3.1. Pertinence

L'élaboration de ce projet par le GREF, dans la continuité de ses actions au Mali, s'est appuyée sur le constat d'une distorsion inquiétante dans l'évolution du système éducatif au cours de la première décennie du millénaire : l'amélioration quantitative du taux de scolarisation s'accompagnait d'une détérioration significative de la qualité de l'enseignement. L'amélioration de la qualité de l'offre d'éducation devient donc un objectif essentiel. Elle passe principalement par un renforcement des compétences.

Le GREF a souhaité orienter ses interventions vers une contribution à l'amélioration de la qualité de l'enseignement, tout particulièrement des compétences pédagogiques des enseignants, notamment en didactique du français et par l'introduction des TICE dans les disciplines. La formation des formateurs dans ces domaines constitue donc l'axe central du projet Mali. Un deuxième axe vise à contribuer à améliorer la qualité du fonctionnement des établissements, notamment à travers le renforcement et l'amélioration des compétences des Comités de Gestion qui représentent des acteurs décisifs pour la qualité du système éducatif au Mali dans le contexte de la décentralisation.

#### 4.1.3.2. Cohérence

Toutes les actions du GREF au Mali visent les objectifs d'amélioration de la qualité de la formation des formateurs, particulièrement dans le domaine pédagogique, et d'amélioration du fonctionnement de « l'outil scolaire ». Ces activités se sont orientées au Programme Décennal de développement de l'Education (PRODEC) qui est opérationnalisé à travers le Programme d'Investissement du Secteur de l'Education, depuis 2010 dans sa 3<sup>e</sup> phase (PISE III). Une des deux priorités de PISE III est la qualité de l'enseignement et de l'éducation de base, la deuxième est relative à la formation professionnelle. Le dernier PRODEC, avec l'objectif de permettre à au moins 35% des enfants de 0 à 6 ans de jouir pleinement de leurs droits à un développement optimal en 2015, visait aussi l'éducation préscolaire. Les activités du PMP sont donc tout à fait cohérentes avec les objectifs affichés du Mali.

On note également une bonne cohérence interne du projet par la combinaison du renforcement des compétences des enseignants avec l'appui à la gestion des structures.

#### 4.1.3.3. Mode opératoire

Le mode opératoire du PMP au Mali n'est pas facile à évaluer, car il n'a pu se déployer que très partiellement. Les membres du GREF concernés ont fait preuve de beaucoup de souplesse et d'une volonté sans faille de continuer un appui à distance aux activités lancées pendant la première année du PMP. Beaucoup d'efforts ont été faits pour maintenir un dialogue à distance, par téléphone, skype et mail. Une stratégie de substitution a été proposée au début de la crise malienne, mais elle n'a

pas pu être totalement mise en œuvre, compte tenu de la détérioration de la situation locale et à cause du retard dans l'attribution des moyens financiers. En effet, il a été difficile de trouver un intermédiaire convenable en l'absence du GREF sur le terrain. La solution retenue en fin de compte est le passage par l'IRPAD, le bureau d'étude du coordonnateur pays (et ex-co-évaluateur), Mamadou Goïta. Cette structure reçoit et répartit les fonds entre les différents sites sans aucune rétribution.

L'Activité 1 sur la préscolarisation a pu se dérouler comme prévue pendant une année et elle a fait l'objet (partiellement) de la collecte de données à des fins de capitalisation pour le colloque 2015. La formation de formateurs a été privilégiée, mais sans que des sessions de formations spécifiques aient eu lieu à cet effet. Le renforcement de compétences des co-formateurs – conseillers pédagogiques des CAP ou formateurs du G.R.A.T (Groupe de Recherches et d'Applications Techniques), une ONG nationale qui intervient à Kadiolo – s'est fait à travers la pratique de la conformation. Apparemment, ces co-formateurs servaient en même temps d'interprètes, les stagiaires ne maîtrisant pas le français. Ce renforcement de compétences « en situation » s'explique aussi par le fait que les co-formateurs pour les CGS avaient reçus une initiation au fonctionnement des CGS par des formateurs de la Cellule d'Appui à la Décentralisation (Ministère). Ceux pour les éducatrices et éducateurs étaient des conseillers pédagogiques qui devaient adapter leurs compétences de formation continue d'enseignants aux éducatrices et éducateurs du préscolaire. Soulignons aussi que le GREF a financé le per diem des stagiaires et le dédommagement des formateurs. Cet appui aux formateurs locaux s'est poursuivi à distance, la RA (devenue RP Mali en cours du PMP) a continué à soutenir les formateurs locaux en faisant des propositions concrètes de contenu et de mode pédagogique et en fournissant des documents d'appui (pour les stagiaires et pour les formateurs) pour les formations que le GREF a continué à financer. L'ensemble de ces propositions s'est fait sur la base du guide de formation officiel pour les CGS (version 2012)<sup>9</sup>. La demande de comptes rendus des formations et de réactions sur les points forts et faibles des outils proposés n'a pas eu beaucoup de suites. Le GRAT qui devait assurer le suivi des deux communes rurales concernées dans la région de Sikasso en l'absence du GREF, a envoyé des rapports annuels de suivi.

L'activité 2, sur la Qualité de l'Enseignement Secondaire Technique (QUALESTECH) a pu se déployer à travers deux missions, mais uniquement à Bamako. L'équipe d'évaluation présente ci-après le mode opératoire de cette activité de manière relativement détaillée, d'une part parce que ces deux missions semblent très représentatives des réalités de l'ensemble des missions du GREF au Mali et d'autre part, parce que le rapport fait part d'analyses faites et de conclusions tirées par l'équipe GREF, dont certaines seront partagées en suivant (sans parler de la qualité de ces rapports qui permet une telle exploitation).

---

<sup>9</sup> Guide publié par le MINISTERE DE L'EDUCATION, DE L'ALPHABETISATION ET DES LANGUES NATIONALES, Cellule d'Appui à la Décentralisation/Déconcentration De l'Education (CADDE), élaboré dans le cadre du Projet d'Appui aux Comités de Gestion Scolaire (PACGS) - Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA)

La première mission (Novembre-décembre 2011) s'est déroulée dans un contexte de grève illimitée des professeurs. Le programme d'activités initialement prévu<sup>10</sup> et validé par les autorités de l'EN malienne a dû être remplacé au pied levé par un dispositif plus classique de séances de formation pédagogique et didactique par demi-journées, adaptées aux demandes des professeurs stagiaires volontaires (grévistés le matin, stagiaires l'après-midi) au sein des CPD des matières concernées. En abordant des sujets très variés (informatique, logiciels de mathématiques, utilisation de documents en classe, étude de cartes ou de documents techniques, Français comme langue d'enseignement, enseignement modulaire, etc.), l'accent a été mis systématiquement sur la préparation des cours, sur le travail en équipe, sur le recours aux documents. La préconisation de "méthodes actives" pour une pédagogie "centrée sur l'apprenant" n'a évidemment pas pu être suivie d'une mise en application dans une classe. Parallèlement a été entreprise une réorganisation totale de la bibliothèque pour en faire un CDI digne de ce nom et capable de servir d'outil pédagogique. L'équipe a privilégié l'utilisation pédagogique de matériel simple (rétroprojecteur plutôt que vidéoprojecteur), a laissé des supports pédagogiques adaptés (transparents, tirages, fiches pédagogiques, fiches-conseils) et a cherché à montrer aux enseignants comment tirer parti des ressources disponibles dans l'établissement (et inutilisées) comme les manuels du CDI. Après réparation de l'ordinateur du CDI (quasiment neuf, en panne depuis plusieurs mois), le maniement du logiciel de gestion PMB a été repris par la formatrice documentaliste. L'équipe a procédé à un état des lieux de la salle informatique et a doté chacun des comités pédagogiques (ainsi que le CDI) d'une adresse-mail collective (séance d'initiation et manipulation pratique après installation) pour prolonger entre les missions les contacts avec les formateurs-conseillers pédagogiques.

La 2e mission (février-mars 2012) ne s'est pas non plus déroulée comme prévu, d'abord à cause d'un retard dû à la période des examens, puis à cause de trois jours de grève des professeurs et trois jours de grève des élèves. La fin de la mission a été perturbée par le coup d'Etat militaire commencé le 21 mars. L'équipe a vécu des journées éprouvantes avant de pouvoir quitter le Mali le 27. Le programme de la mission 2, établi lors du tuilage en janvier, consistait à prolonger et compléter ce qui avait pu être commencé lors de la première mission de novembre-décembre 2012. Puisque les observations de cours n'avaient pas pu se faire à cause de la grève, cette mission était centrée notamment sur la pédagogie pratique selon deux axes : pédagogie par matière, pédagogie transversale.

En termes d'analyse, entre autre, l'équipe GREF se rend compte que le programme prévu « ne tenait pas assez compte des retards, annulations et reports multiples qui sont ancrés dans le mode de fonctionnement local, indépendamment des grèves de professeurs et des "sorties" d'élèves ».

Parmi les conclusions, l'équipe revient sur les indicateurs de résultats, jugeant « fort peu vraisemblable que "40% des enseignants mettent en pratique des méthodes actives, créent des documents pédagogiques, fassent usage de grilles d'indicateurs

---

<sup>10</sup> Programme prévu : observation initiale des pratiques pédagogiques dans les classes ; travail collectif en Comités Pédagogiques par Discipline (CPD) pour amélioration-remédiation ; application des remédiations retenues et des conseils pédagogiques vérifiée dans un suivi individuel ; le tout avec des inspecteurs maliens comme co-formateurs

sur la conduite et l'animation de la classe, participent aux CPD" (indicateurs de l'OS1). » Car ces changements de méthode et de pratique se heurtent à l'inertie d'un système où les enseignants les plus réceptifs et volontaires ne sont pas soutenus.

Les membres du GREF de la 2e mission considèrent par ailleurs « totalement irréaliste... "que 50% des enseignants utilisent les TIC" (indicateur de l'OS1) », simplement parce que le prérequis de cette utilisation n'existe pas, les collègues maliens n'ayant pas assez accès à l'outil informatique. Sur la base de ce constat et de l'échec des tentatives d'y remédier (promesses non tenues de la part des partenaires), le RA remet en question le choix du lycée technique de Bamako dont le statut de modèle semble freiner sa volonté de se saisir sérieusement d'une offre d'appui pédagogique. Des pistes pour des partenaires complémentaires ou alternatifs sont évoquées et les premiers contacts dans ces directions sont pris.

Pour terminer cette illustration de la posture autocritique et de recherche permanente d'adaptation et d'amélioration dont cette équipe GREF a fait preuve, voici un exemple d'une réflexion prospective : Pour le cas où l'activité Qualestech engageait un travail avec le futur Lycée Technique de Sikasso, il aurait rejoint deux autres équipes GREF basées à Sikasso (l'équipe IFM, une des équipes préscolaires), ce qui a donné lieu à la réflexion suivante : « Une coopération semble évidemment souhaitable et sera sûrement une réalité, mais au delà ne serait-ce pas l'occasion de réfléchir à de nouvelles modalités d'intervention des équipes GREF, plus globales sur une zone géographique, multi-sites et multithématiques ? Les antennes de l'IRPAD de Mamadou Goïta pourraient peut-être aussi devenir des partenaires sur place. » L'ensemble de ces exemples attestent d'une réflexivité permanente très constructive qui accompagne les activités.

L'activité 3 a été réduite à une « mission d'ancrage » au cours de laquelle la RA et la RP ont rencontré les parties prenantes au niveau local et central et se sont informées des autres projets en cours dans le secteur sur des thématiques comparables. L'expression des attentes des enseignants et des bibliothécaires de l'IFM de Sikasso a alors conduit à des propositions sur un travail avec les enseignants dans le cadre des Comités Pédagogiques par Discipline. Il était prévu d'aborder la didactique des disciplines au travers de l'outil informatique et l'utilisation des TNI. Les bibliothécaires souhaitaient recevoir un appui à la formation sur Internet afin de répondre aux demandes des enseignants. L'accompagnement de la relance du Comité de Gestion Scolaire était également prévu. A partir de la rentrée 2012 dans le contexte d'annulation des missions, l'activité pour la maîtrise de l'informatique s'est mise en route avec l'appui à distance du GREF, notamment par des contacts réguliers par Skype avec le responsable informatique de l'IFM et ceci jusqu'en 2013 (les liens se sont distendus après le départ de la directrice de l'IFM).

L'activité 4 était typiquement une poursuite d'une activité antérieure. Conçue initialement comme un projet d'accompagnement pédagogique des enseignants, il a progressivement pris en compte des préoccupations relevant de la gouvernance des établissements. Au début du PMP, cette activité visait à contribuer à la décentralisation de l'Education Nationale au niveau des lycées du cercle de Kayes. Son intégration au PMP a été source de certaines difficultés, entraînant des retards dans la rémunération du partenaire local et co-opérateur, le bureau d'études/ONG AVRL et par conséquent une baisse de l'engagement de ce dernier. Avec le

concours de l'Assemblée Régionale de Kayes (ARK), partenaire clé et co-financier, des instances de concertation devaient être créées et les compétences de leurs membres renforcées. Parmi ces instances étaient les CSG qui avaient été dissouts à la veille de la mission GREF par arrêté gouvernemental (pour des raisons d'incompatibilité avec les fonctions des proviseurs). L'équipe du GREF en question a su s'adapter à cette nouvelle situation qu'elle a découverte à son arrivée à Kayes. Le focus de la mission s'est mis alors – entre autres – sur l'accompagnement de la phase transitoire en attendant le renouvellement des CSG suite à un nouvel arrêté. Ce travail souple s'est toujours fait en collaboration étroite avec les deux partenaires clé.

#### 4.1.3.4. Effets

Il est difficile de distinguer les effets des actions du PMP au Mali car il s'est déroulé dans une période très mouvementée pour le pays. D'une part, les restrictions de mobilité pour les membres du GREF, mais également pour les stagiaires potentiels hors Bamako ont rendu les missions de formation impossibles pour les années 2 et 3. D'autre part, la situation de vie des partenaires locaux, des stagiaires potentiels et même des enfants a été fortement affectée et les écoles étaient fermées pendant de longs mois, créant une ambiance peut propice pour tirer profit des apports des activités du GREF. On atteint ici sans doute aussi les limites d'un échange fructueux à distance qui s'inscrit dans la durée. Il se peut que le changement de RP n'ait pas aidé dans cette situation délicate qui s'est prolongée, l'ancienne RP (qui avait fait 25 missions au Mali) ayant des relations de longue durée avec plusieurs des interlocuteurs clé au Mali.

La collecte d'information menée par le coordinateur pays à des fins de capitalisation en décembre 2014 a concerné surtout la commune de Sanankoroba dans la région de Koulikoro, une des quatre visées par l'Activité 1. Les données recueillies témoignent d'une évolution positive des 12 CDPE, mais il est très difficile d'y déceler l'effet des activités du GREF. En guise d'indicateur de substitution, on souligne que le GREF est apprécié dans ces zones et reconnu comme acteur efficace. Les désidérata concernent surtout des aspects financiers, mais ce type de souhait est sans doute fortement influencé par les restrictions de mobilité et ne permet pas d'extrapoler que les appuis du GREF sur les compétences des formateurs locaux n'ont pas eu d'effets positifs. D'autres acteurs, comme Plan Mali, ont pu apporter d'autres appuis entre-temps ce qui rend toute tentative de vouloir isoler l'effet de l'appui du GREF périlleuse. Certains témoignages évoquent des dynamiques intéressantes, par exemple : « Les CGS ont exigé aux parents d'enfants préscolarisés le paiement d'une somme pour pouvoir payer les frais d'encouragement des monitrices qui ne bénéficient pas de la subvention de l'Etat. En outre, les chefs de villages investis d'un pouvoir ancestral et qui sont en alliance avec les CGS ont exigé à tous les groupements associatifs des différents villages concernés de cultiver des champs collectifs pour la prise en charge alimentaire des enfants préscolarisés pendant la journée. Cette dynamique organisationnelle est manifestée par la participation de toutes ces associations à tour de rôle aux travaux des champs collectifs. Le projet contribue à ce titre à la sécurité alimentaire de la commune. » On peut émettre l'hypothèse que la formation GREF des CGS en mobilisation des ressources y est pour quelque chose...

Il existe aussi deux rapports de suivi annuels du GRAT pour les deux communes de la région de Sikasso, mais ces rapports, d'août 2012 et d'août 2013, sont peu détaillés (et sont d'ailleurs largement identiques). Le GRAT suit le lancement de ces CDPE et retrace les évolutions, notamment en termes d'activités réalisées et de réunions tenues, mais ces rapports ne permettent pas de distinguer l'effet de l'appui du GREF. Par ailleurs, certains faits sont présentés de manière brute uniquement, sans analyse, ni explication (comme la baisse des effectifs des CDPE de 16 % entre 2012 et 2013), limitant l'utilité de ces rapports.

Les principales faiblesses des effets relevés par la collecte d'information pour la capitalisation des activités CDPE, concernent l'effectivité et la pérennisation des actions du projet. Des difficultés financières entravent le bon fonctionnement des CDPE, d'une part à cause de la faiblesse des ressources financières des communes. Mais d'autre part, « la complexité des mécanismes de financement du GREF » est citée, ce qui fait sans doute référence au fait que le GREF ne prend pas en charge les infrastructures. Un autre point soulevé est la menace sur la motivation des monitrices en l'absence de financement des équipements des CDPE. Le rapport souligne que « la gestion de l'après-projet semble être mal perçue par les acteurs locaux » ce qui est en effet un frein pour la pérennité.

Concernant l'Activité 3, un courrier du DAE du 19.03.2013 atteste que l'appui du GREF à distance pour la maîtrise de l'informatique après l'amorce de l'activité en février 2012 a été bénéfique aux enseignants.

Pour les Activités 2 et 4, il n'a pas été possible d'établir clairement des évidences sur des effets spécifiques des actions entreprises.

Globalement, il est fort probable que la petite partie des activités du GREF prévues pour le Mali qui a pu se dérouler a eu des effets positifs. D'une part, les témoignages soulignent un renforcement des compétences des formateurs locaux ainsi que des personnes formées par ces derniers (avec ou sans le GREF). D'autre part, il semble que l'implication du GREF ait dynamisé et encouragé les acteurs de terrain, tout en contribuant à leur autonomisation. La « mission exploratoire » en octobre 2013 a aussi permis de vérifier la connaissance et la reconnaissance du GREF de la part des acteurs locaux. Cette bonne réputation est sans aucun doute aussi le fruit des missions passées du GREF au Mali, celles du PMP et celles antérieures.

En complément, on peut souligner par le biais d'une citation du coordonnateur pays une autre dimension du mode opératoire du GREF qui n'est pas sans effet sur les partenaires et sur les membres du GREF : « Malgré les incertitudes liées à la situation du pays, le GREF a continué à soutenir à distance les actions. Plus que ces actions, les relations humaines sont restées très fortes entre nous avec des appels téléphoniques pour s'enquérir de la situation globale, de notre situation particulière avec nos familles. Ces liens sociaux ont constitué des moments importants pour nous pour tenir. Peu d'organisations amies ont maintenu ces genres de relations. Nous avons beaucoup apprécié l'attitude du GREF en ces moments difficiles qui sont en train de passer du moins nous l'espérons. ... La crise a donc consolidé les liens entre nous et a permis d'aller expliquer la situation du pays lors des journées du GREF. Un grand élan de solidarité que nous avons beaucoup apprécié !!! »

## 4.1.4. Les partenariats

### 4.1.4.1. Partenariat

Le GREF travaille au Mali en partenariat avec des acteurs de l'administration centrale (ex. : Convention avec la Direction Nationale de l'Education préscolaire et Spéciale au Mali, DNEPS) et ceux des instances décentralisées, ainsi qu'avec les collectivités territoriales concernées. Une partie de ces partenariats sont formalisés. On note que les activités du GREF ont donné lieu à la délivrance d'un « agrément » par le ministère de l'Administration Territoriale qui a été renouvelée en 2013, malgré l'arrêt forcé des missions, au vu des rapports d'activité présentés.

Pour les CDPE, des conventions tripartites - CAP/commune/GREF – ont été élaborées pour chaque site, mais d'autres associations communales, comme les organisations féminines, sont également impliquées dans les dynamiques autour des CDPE.

A Kadiolo, un des sites de l'Activité 1, le GREF a collaboré avec le G.R.A.T (Groupe de Recherches et d'Applications Techniques), une ONG malienne qui intervient aussi sur la sécurité alimentaire et l'agriculture. Avec l'accord du CAP de Kadiolo, les formateurs du GRAT co-animaient les formations CGS dans ce secteur avec les membres du GREF, à la place des conseillers pédagogiques. L'équipe GRAT s'est aussi chargée du suivi des CDPE concernés pendant 2 années.

L'activité 4 a été prévue avec le cabinet-ONG AVRL (Association pour la valorisation des ressources locales) comme co-opérateur. Ce partenaire a été souhaité par les collectivités territoriales impliquées, cette activité ayant bénéficiée d'un fort co-financement dans le cadre de la coopération décentralisée entre l'Assemblée Régionale de Kayes (ARK) et deux collectivités françaises. Comme évoquée ci-dessus, cette collaboration a été perturbée par des difficultés liées aux procédures financières du GREF. Il faut souligner que ce problème est intervenu en tout début du PMP quand le GREF n'était pas encore rodé en matière de gestion de la convention dont les règles ne sont pas souples.

Par ailleurs, le GREF a des liens plus ou moins étroits avec Plan Mali, qui est un acteur clé de la société civile. Le GREF et Plan Mali (anciennement Plan International) ont une longue histoire de collaboration, Plan ayant fait appel au GREF comme prestataire dans une phase pré-PMP. Durant le PMP, les liens étaient plus indirects. A titre d'exemple, Plan est cité comme un des acteurs qui s'est substitué au GREF pour porter de nouvelles dynamiques dans le cadre des CDPE. Plan fait partie d'un cadre de concertation entre élus locaux et les institutions locales qui se réunit une fois par mois pour échanger au sujet des problèmes rencontrés au niveau de chaque CDPE. Plan Mali contribue aussi au financement d'autres CDPE dans la commune de Sanankoroba.

Au sujet des partenariats dans le cadre de l'Activité 1, le pré-rapport en vue de la capitalisation met en avant que les institutions locales et les collectivités territoriales se considèrent comme les correspondants locaux du GREF auprès des CDPE. Or, ils déplorent que dans l'impossibilité de mener des missions, la distance avec le GREF n'a pas permis de mener les débats de fond nécessaires pour que des

solutions appropriées soient apportées aux « énormes difficultés » que les CDPE rencontrent, selon leurs dires, et ceci malgré les échanges fréquents par différents modes de communications. On retient donc que l'appui à distance que le GREF a mis en place à défaut de pouvoir mener les missions prévues n'a pas donné entière satisfaction.

Le même rapport relate que le GREF est malgré tout considéré comme un partenaire convaincant, car ses membres font preuve d'une qualité des engagements, du don de soi, de la capacité d'écoute attentive et d'humilité.

#### 4.1.4.2. Réseau

Les interventions du GREF ont soutenu la mise en réseau des partenaires locaux quand cela a été possible. La création des instances de concertation autour des CDPE dans la commune rurale de Sanankoroba en est un des exemples.

Le GREF a eu un lien indirect avec le RASDEC qui est la branche malienne du PRODRE-AO, regroupant une petite dizaine d'associations locales. Ce lien s'est fait par la commune lors de la mise en place du centre PE de N'golona à Siby à laquelle le GREF a été associée.

#### 4.1.4.3. Le pilotage

Le comité de pilotage national prévu par la Convention a vu le jour le 17 mars 2012. Il a été organisée par la RP Mali et présidé par M. Goïta, coordonnateur pays et expert international, fondateur de l'IRPAD (Institut de Recherche et de Promotion des Alternatives en Développement), et co-évaluateur de Marc Totté pour l'évaluation externe du GREF de 2007. Ce comité a été composé de 6 personnes, dont un ancien DAE, un ancien directeur d'école et un ancien maire, partenaires de longue date du GREF et proches de la RP (qui avait déjà effectué une vingtaine de missions au Mali). Son rôle a été défini ainsi : « ni supervision, ni sanction, mais accompagnement et facilitation ; s'assurer du bon fonctionnement des activités GREF du Mali ». Pour les équipes du GREF au Mali, la constitution de ce comité de pilotage a été source d'espoir pour mieux percevoir les problèmes et « comprendre et trouver "à la malienne" des solutions au bon rythme... ». L'équipe d'évaluation n'a pas pu établir si d'autres réunions de ce comité ont eu lieu, mais l'évolution de la situation locale y a été indéniablement défavorable.

Le rôle du coordonnateur pays dans le pilotage des activités du Mali et notamment en l'absence des équipes du GREF n'a pas pu être établi. Les différents témoignages confirment que les contacts entre lui et la RP sont très fréquents et que celui-ci rend bénévolement de nombreux services au GREF. Il apporte aussi un soutien logistique pendant les missions (mise à disposition de salles) et a contribué à la continuité de certaines activités en l'absence du GREF (prise de contacts divers, recueil des rapports de suivi). Par ailleurs, il ressort qu'il est extrêmement pris par son activité professionnelle de consultant international. Un autre frein à son implication est que son rôle en tant que CP n'a apparemment pas été clairement défini.

Des instances de pilotage spécifiques ont pu être plus ou moins formalisées selon les activités. A titre d'exemple, on peut citer le Comité de Pilotage du Palyc (Activité 4). Outre le GREF et le co-opérateur AVRL, ce comité associait la Région de Kayes, les Académies d'Enseignement de Kayes, Nioro et Kita, les représentants des Conseil Régionaux de Nord Pas de Calais et d'Île de France.

L'effectivité du pilotage avec les partenaires locaux était variable selon les activités et les sites. Le pilotage commun n'a pas été un succès pour l'Activité 2 dont la mission 2 a accusé un retard de plusieurs semaines à cause du non-respect des rendez-vous fixés avant la mission par téléphone depuis la France et de la période de "compositions" qui mobilisait toutes les classes et tous les enseignants. Le fait que l'équipe GREF ait eu connaissance de ce calendrier d'examen, mais pas de ses répercussions montrent que les acteurs locaux n'étaient pas effectivement engagés dans le pilotage de cette mission.

Comme pour toutes les activités du GREF, celles du Mali ont été préparées par des « tuilages » en France, principalement par activité. Comme dans d'autres pays du PMP, le suivi est fonction de l'organisation interne de chaque activité et il n'existe pas de système ou de plan de suivi au niveau national. Le rapportage est également très variable, d'une activité à l'autre. Dans l'impossibilité de mener des missions, une partie des activités de suivi et de rapportage ont été pris en charge par les partenaires locaux, mais le résultat n'a pas donné entière satisfaction.

Compte tenu de la forte réduction des activités PMP au Mali et de l'annulation de la mission de capitalisation prévue fin 2014, il est très difficile de capitaliser ces expériences. Sur proposition du coordonnateur pays, une collecte de données a été effectuée par ses collaborateurs pour préparer une contribution au colloque PMP de mai 2015. En tant que tel, cet exercice ne donne pas lieu à une capitalisation, car elle ne couvre qu'un seul site d'une activité et les informations collectées relèvent d'une part d'une sorte d'état des lieux où le rôle du GREF n'est pas identifié et relatent d'autre part des réactions à des interventions du GREF qui sont en partie antérieures au PMP. Il serait intéressant de capitaliser davantage la manière dont le GREF s'est adapté aux circonstances défavorables, en essayant de poursuivre la collaboration à distance.

#### 4.1.5. Prospective

Il n'est pas aisé de se prononcer sur la prospective des activités du GREF au Mali, car les éléments manquent après l'annulation de la mission PMP de fin 2014. Celle précédente, la « mission exploratoire » dans le cadre de l'opération « Mali 6 mois », s'était plutôt inscrite dans une logique de sortie de crise que dans celle du PMP. Les perspectives suivantes avaient été relevées :

- Poursuivre les formations de formateurs à travers des formations délocalisées à Bamako pour se mettre à l'abri des restrictions de circulation. Les conseillers pédagogiques et inspecteurs formés pourront alors démultiplier les formations localement.
- Travailler à distance.
- Utiliser la radio.

- Développer les prestations de services. Plusieurs interlocuteurs avaient évoqué des possibilités de convention avec le GREF, la contribution à des programmes, la réponse à des appels d'offre, la prestation de services dans le cadre de partenariats.

Il est pertinent de garder la formation de formateurs comme « cœur de métier » du GREF, car cette activité se prête bien au format des missions des membres du GREF, mais sa forme est éventuellement à améliorer pour renforcer leur autonomie. La quatrième piste semble également intéressante, notamment dans le cadre de partenariats avec des associations maliennes, dans une perspective de renforcement de la société civile locale.

Selon le coordinateur pays, d'autres pistes ont été évoquées lors de cette dernière mission dont des activités génératrices de revenus pour appuyer les populations impliquées dans les CGS. Compte tenu de la complexité du soutien à des activités économiques, une telle diversification comporterait des risques de dispersion avec ses pertes d'efficacité.

Le travail à distance est sans doute à développer en tenant compte des leçons à tirer des expériences depuis mars 2012. L'option la plus réaliste semble son développement pour la période entre des missions sur place. L'utilisation des radios à des fins de sensibilisation de masse est sans doute prometteuse, mais l'équipe d'évaluation émet des réserves quant à leur utilité à des effets de formation.

Il est évident que la prospective de l'engagement du GREF au Mali ne peut être élaborée entièrement à distance. Elle doit tenir compte de la stabilité encore toute relative de la situation locale et prévoir éventuellement des scénarii alternatifs, selon l'évolution de la situation locale et en tenant compte des variations sur le territoire national (concernant notamment le Nord du pays). Le type d'activité à appuyer devrait être choisi en collaboration étroite avec les acteurs locaux pour coller au mieux avec les besoins et la volonté des partenaires, tout en rentrant dans une cohérence PMP2. Parmi les thématiques récurrents au Mali, on trouve la question de l'éducation des filles et ceci concernant tout type et tout niveaux d'éducation. L'idée d'en faire un axe pour le PMP2 circule au sein du GREF, mais l'intégration transversale de cette considération dans tout type de thématique (préscolaire, enseignement formel, formation professionnelle, etc.) n'était pas encore acquise dans le passé.

#### **4.1.6. Conclusions et recommandations**

Le Mali était le pays qui était le plus perturbé dans sa stabilité pendant ce PMP. Dès le début du PMP, les équipes du GREF ont du composer avec des restrictions de circulation et des grèves. Confrontés à l'impossibilité de se rendre au Mali, les équipes ont essayé de continuer leur collaboration à distance. Mais au delà des questions de fracture numérique, de confort et de qualité de la communication, la période du PMP a clairement coïncidé avec des phases agitées dans la vie du pays, rendant les bénéficiaires peu réceptifs aux appuis que le GREF pouvait proposer et les privant parfois pendant des mois de toute possibilité d'application de leurs acquis. Leurs conditions de travail n'étaient pas encourageantes et souvent peu sereines. Mais c'est justement dans ces phases que le maintien d'un dialogue entre le GREF

et les partenaires maliens était particulièrement apprécié par ces derniers. Le point fort du GREF au Mali pendant le PMP est avant tout sa capacité d'adaptation et l'endurance dont les équipes, et particulièrement la RP, ont fait preuve pour rester en contact, malgré une réactivité parfois quasiment nulle. Il s'agit maintenant de tirer des leçons de ces expériences et de faire des choix stratégiques en termes de mode opératoire, choix des partenaires et réalisme des objectifs et indicateurs visés.

## **Recommandations**

### **1. Mode opératoire**

Compte tenu du poids du contexte, la souplesse du GREF ne suffit pas pour assurer une continuité d'action sur place. Plus d'anticipation peut faciliter les adaptations quand elles deviennent nécessaires.

**Recommandation 1** : Le GREF devrait envisager un mode d'intervention « modulaire », en prévoyant d'emblée des composantes de remplacement, si les déplacements se restreignent sur Bamako et pour le cas où les déplacements seraient de nouveaux impossibles. Sur la base de la capitalisation de l'expérience des trois dernières années, la prochaine mission au Mali devait aussi inclure une séance de travail sur les modes de travail à distance avec les partenaires, au cas où la communication virtuelle s'imposait de nouveau.

### **2. Partenariats**

Des partenariats avec des acteurs de la société civile locale sont une autre composante d'une telle stratégie de minimisation du risque. Le rôle des partenaires est décisif pour la continuité de l'appui que le GREF peut fournir en cas d'instabilité freinant ou empêchant les déplacements.

**Recommandation 2** : Choisir stratégiquement une des deux options de partenariats ou une combinaison des deux :

Option 1 : choisir des partenaires prêts et capables d'assurer le suivi intersession et de jouer un rôle de relais avec l'administration centrale et décentralisée, voire de prendre la relève en cas d'annulation des missions du GREF.

Option 2 : collaborer avec des structures locales complémentaires au GREF en termes de compétences et de mode opératoire qui peuvent faire appel au GREF pour des prestations de service dans leurs propres projets.

### **3. Choix stratégique des acteurs et compétences à renforcer**

Le ciblage du type de bénéficiaire et du type de compétence à renforcer est un facteur important pour l'impact et la pérennisation des acquis dans ce contexte d'instabilité latente. Le GREF a déployé un plan B pendant le PMP qui visait la continuité des formations par les co-formateurs désignés, avec un appui à distance de la part du GREF.

**Recommandation 3** : Mettre d'emblée l'accent sur la formation de formateurs plutôt que sur un fonctionnement par co-formation afin de renforcer l'autonomie de ces formateurs.

## 4.2. LE PMP AU MAROC

### 4.2.1. Introduction

Comme sur les autres sites, le GREF a une longue histoire d'actions au Maroc. Le PMP était l'occasion d'amorcer une structuration et d'en améliorer le pilotage et la capitalisation. La grande majorité des partenariats existaient déjà auparavant et les activités avaient en grande partie des antécédents.

Au Maroc, les interventions du GREF sont multiples et peuvent être regroupées en quatre activités, à savoir, l'appui au préscolaire intégré (Agadir, Ouarzazate, Tiznit), à l'éducation non-formelle et à l'ancrage de l'enfant dans le système éducatif (Rabat, Tanger, Tétouan et Fès), l'amélioration du niveau du français et animation des bibliothèques (Agadir, Ouarzazate, Tiznit et Sidi Ifni) et l'appui éducatif aux écoles communautaires (Oujda).

**Tableau N°4** : Carte des activités du projet

	ACTIVITES	SITES <sup>11</sup>	PARTENAIRES
1	EDUCATION NON-FORMELLE ET ANCRAGE DE L'ENFANT DANS LE SYSTEME EDUCATIF Formation d'Animateurs/-trices-Educateurs/-trices (A/E) d'enfants de-/non-scolarisés Veille éducative pour réduire le décrochage scolaire	- Rabat, - Tanger, - Tétouan - Fès (activité nouvellement créé à partir de 2013)	- AREF Rabat, Tétouan et Fès, - Instituts Français des 4 sites, - Fondation Kadmiri Fès - AMESIP, Rabat - GREM, Rabat - ACERAP, Tétouan
2	APPUI AU PRESCOLAIRE INTEGRE AU PRIMAIRE Formation des animatrices PE	- Agadir - Ouarzazate - Tiznit - Sidi Ifni	- AREF Agadir, Centre Régional de Documentation, de l'Animation et de Production Pédagogique - AESHA - Fondation Addax Petroleum
3	APPUI A L'ENSEIGNEMENT FORMEL Echange de pratiques avec les Inspecteurs primaires, conseillers pédagogiques et responsables des centres de ressources Appui à l'enseignement du Français en primaire et au collège Formation des Documentalistes et Bibliothécaires Primaires	- Agadir - Ouarzazate - Tiznit - Sidi Ifni	- AREF Agadir (Centre Régional de Documentation, de l'Animation et de Production Pédagogique) - AESHA - Fondation Addax Petroleum
4	APPUI EDUCATIF AUX ECOLES COMMUNAUTAIRES Formation des animatrices des internats des écoles communautaires et des intervenants institutionnels et associatifs dans ces internats	- Oujda (activité arrêtée depuis fin 2012)	- AREF Oujda - AMADERO - ACODEC - Entraide Nationale - PCM

Il est à signaler que l'activité 4 « Appui éducatif aux écoles communautaires Région de l'Oriental » qui a ciblé trois internats des écoles communautaires s'est arrêtée fin 2012, les partenaires locaux n'ayant plus fait appel au GREF, malgré des relances. Elle ne sera pas prise en compte dans ce rapport, mais quelques échanges avec les anciennes parties prenantes ont permis de faire quelques constats : Pendant près de deux ans, douze animatrices de trois internats des écoles communautaires

<sup>11</sup> Toutes les activités mentionnées ne concernent pas tous les sites.

encadrées par l'Association Marocaine pour le Développement de la Région Orientale (AMADERO) ont été appuyées. En outre, quatorze animatrices éducatrices sur le préscolaire ont bénéficié d'une formation avec l'Association de Coopération pour le Développement et la Culture (ACODEC) en collaboration avec les Délégations du Ministère de l'Education Nationale et de l'Entraide Nationale de Jerrada. L'AREF de l'Oriental, après un changement concernant sa direction, s'est trouvée en quelque sorte déconnectée de l'activité qui dès le départ, n'avait pas été bien domiciliée au niveau de l'organigramme de l'AREF. Alors qu'un séminaire réunissant délégués, inspecteurs, directeurs d'école et économistes s'était déroulé au centre de formation continue d'Oujda en 2012 pour dégager des perspectives d'extension de la formation à l'ensemble de l'Académie d'Oujda, l'absence presque générale de recrutement d'animatrices d'internat (institutrices ou personnels de cuisine surveillent les enfants) était constatée, ôtant toute pertinence à la tentative d'extension. A signaler aussi, le manque de motivation de la part des acteurs de la partie marocaine qui sont habitués aux pratiques de gestion d'autres bailleurs de fonds qui leur octroient directement des frais (plus élevés) de déplacement et de prise en charge.

#### 4.2.2. Méthodologie contextuelle

La méthodologie mise en œuvre, par essence, acquiert un aspect qualitatif. Rappelons que le contexte du Projet PMP a évolué lors de sa mise en œuvre et a imposé des réajustements tactiques susceptibles de garantir la réalisation des objectifs. Hormis, cet avertissement, la méthodologie adoptée repose sur l'analyse documentaire, des entretiens évaluatifs et la participation aux différentes activités de pilotage et de capitalisation et, ainsi que sur l'observation d'activités en cours, dans des différents sites.

Ainsi, nous avons pu mener des entretiens avec un panel d'acteurs de différents partenaires (Directeur de la DENF, directeur de l'AREF de Tanger/ Tétouan, membres du GREF – responsable pays Maroc, responsables d'activités, équipiers –, chefs de services de l'alphabétisation régionaux et provinciaux, présidents des associations partenaires, formateurs et animatrices, etc.). Chaque grille d'entretien est adaptée à l'interviewé, mais elle laisse ressortir, dans tous les cas, une prise de recul par rapport au processus de l'atteinte de l'objectif culminant du projet. Les activités autres que entretiens et échanges comprennent la participation au Copise de Tiznit et à la séance de bilan Sous Massa Draa et les observations suivantes : d'une visite de classe à Tanger, d'un cours d'AE à Tanger, d'une petite partie de la formation des Co-formatrices AE à Tétouan, de la journée bilan du séminaire de Rabat.

Les conclusions tirées des entretiens et des observations sont croisées à la lecture des différents rapports et bilans, voire des productions du projet.

#### 4.2.3. La Stratégie

##### 4.2.3.1. Pertinence

Le décrochage scolaire étant structurel au système éducatif marocain, la pertinence de l'Activité 1 ne fait aucun doute. En 2008, le déficit causé par la déperdition

scolaire est estimé par la Direction de l'Education Non Formelle (DENF) à 2% du Produit Intérieur Brut. Le GREF appuie avec son projet la mobilisation des acteurs marocains de l'EN et de la société civile, les classes de l'éducation non-formelle étant portées par des associations. Par cela, le GREF soutient une dynamique en cours : en 2012/2013, tous les efforts déployés par les différents acteurs dans le domaine, ont abouti à insérer dans la formation professionnelle 9% des bénéficiaires de l'EDNF (1200 scolarisés). A Fès, la combinaison avec la formation professionnelle liée à de l'artisanat qui cible un marché de touristes est particulièrement pertinente. A Rabat, le travail est plutôt orienté vers le partenariat avec les associations (entre autres celles des parents, des mères et tuteurs des élèves) qui pourraient se charger du soutien scolaire et la prise en charge des enfants qui rencontrent des problèmes particuliers psychologiques ou sociaux.

L'Activité 2 s'inscrit dans un contexte où les enfants de la tranche d'âge 4-6 ans, âge légale de la préscolarisation au Maroc, fréquentent des institutions privées à la charge des familles. Ces institutions privées assurent leur mission sous des formes très éparées du point de vue de la diversité de la tutelle, des structures physiques, des pratiques pédagogiques et des langues d'enseignement. Dans le milieu rural et le milieu périurbain, la majorité des enfants fréquentent les Kouttab coraniques et les M'sid, étant donné qu'ils y constituent la seule offre possible. La pertinence de l'appui au développement de l'offre préscolaire et à sa qualité ne fait pas de doute. Elle se fonde aussi sur la réalité des pratiques pédagogiques habituelles du préscolaire, caractérisée par la simple reproduction du modèle scolaire, l'organisation de l'espace à l'image d'une école primaire et l'adoption de contenus à vocation d'une scolarisation précoce, avec l'utilisation de matériel didactique pour grands enfants. Les activités du GREF concernant la PE ont contribué à la remédiation de ces pratiques : les Animatrices/Educatrices<sup>12</sup> sont appuyées en vue d'ancrer l'organisation spatio-temporelle dans leur environnement en adéquation avec l'âge des enfants, notamment par le recours à la fabrication de leurs propres outils pédagogiques et une nouvelle gestion de l'espace. La co-animation des inspecteurs et conseillers avec les animateurs du GREF et l'implication effective de la commune (indemnisation des AE) permettent de fédérer les efforts des différents acteurs.

L'Activité 3 regroupe différentes activités complémentaires des formations pour des enseignants d'écoles primaires et de collèges, surtout (mais pas exclusivement) dans la province de Ouarzazate afin de promouvoir et d'améliorer l'enseignement de la langue française. Le besoin d'une meilleure maîtrise du français est unanimement mis en avant, entre autre comme ouverture à d'autres connaissances et apprentissages. C'est dans le même esprit que le développement de la culture du livre est mis en avant. La mise en service du livre au profit de l'acte pédagogique relève de l'innovation et les constats alarmants de l'Etat des lieux du secteur du livre au Maroc fait par l'Unesco confirment sans appel la pertinence de cette initiative. Par ailleurs, cette activité crée un cadre privilégié pour l'échange de bonnes pratiques entre inspecteurs et avec des membres du GREF qui ont besoin d'entretenir et de renforcer leurs compétences dans un système éducatif qui est en permanence en évolution.

---

<sup>12</sup> Sur le plan quantitatif les animatrices l'emportent sur les animateurs.

#### 4.2.3.2. Cohérence

L'activité 1 s'inscrit dans la réalisation du programme de la lutte contre l'analphabétisme et l'éducation non formelle qui est l'objet de la note ministérielle n° 128 du 11 septembre 2006. C'est dans ce contexte que la DENF, quelques AREF volontaires (Tétouan, Fès, Rabat) et le GREF ont signé une convention pour engager une stratégie comme cadre d'appui aux programmes de l'école de la deuxième chance et de lutte contre l'abandon scolaire, portée par la DENF. L'objectif escompté est double : former et accompagner les animateurs éducateurs des classes d'éducation non formelle (Tanger, Tétouan Rabat et Fès) et les équipes des bassins scolaires chargées de la veille éducative pour réduire le décrochage scolaire (Tanger, Tétouan et Rabat). Au-delà de ces orientations stratégiques courantes, il a été question de favoriser l'insertion des jeunes dans la réalité socio-économique, environnementale et culturelle de leur pays. Ceci, eu égard aux spécificités des enfants de l'éducation non formelle se rapportant notamment à leurs âges. Sur le plan des contenus, il y a lieu de noter la prise en conscience des spécificités des bénéficiaires de l'éducation non formelle. Citons pour illustrations, l'intégration dans le cursus de formation des modules « l'enfant et son environnement », le français langue étrangère et ses techniques d'apprentissage et les outils pédagogiques. La stratégie se trouve réorientée également vers l'intégration à la formation professionnelle pour le cas de l'AREF de Fès Boulemane.

L'Activité 1 est caractérisée en interne par la cohérence des deux approches, curative et préventive, même si les réalisations sont variables. A Tanger/ Tétouan, le travail est centré sur la formation des A/E et l'élaboration d'outils propres à l'éducation non formelle. L'ouverture vers les cellules de veille dans le formel a acquis un aspect expérimental, le lot d'activités a intéressé : la grille de repérage des élèves en voie de décrochage, le contact avec les familles, le travail sur l'orientation (découverte des métiers) et la liaison école/collège.

L'activité 2 du GREF a été conçue en cohérence avec le programme d'urgence adopté par le Ministère de l'Education Nationale au Maroc (2009/2012) : « Développer l'offre d'enseignement préscolaire qui, en plus de son impact sur le développement psycho-cognitif de l'enfant, contribue largement à la rétention des élèves et à la lutte contre l'échec scolaire ». L'action s'est focalisée sur le préscolaire dit intégré, chapeauté par les autorités préscolaire public, puisqu'il est abrité dans les écoles du primaire. Le ciblage est bien fondé, pour le cas de la commune de Télouet, sise à la délégation de Ouarzazate, il s'agit d'une commune hors toutes interventions antérieures de coopération. L'intervention est assurée dans un esprit de partenariat avec un apport réel de la collectivité territoriale et les associations.

Pour l'Activité 3, la cohérence du renforcement de la culture du livre ne fait aucun doute quand on observe la faiblesse de la chaîne de livre au Maroc pour ce qui est de la littérature enfantine et de jeunesse (faible production, peu distribuée). Les intervenantes du GREF dans ce domaine cherchent à valoriser aussi les livres enfantins en arabe (peu connus) et ceux bilingues. La combinaison avec le renforcement du français est tout à fait cohérent dans un contexte où beaucoup de livres qui existent en français ne sont pas disponibles en arabe. La demande du

renforcement des compétences des inspecteurs est complémentaire, car ces acteurs peuvent soutenir les acquis des autres activités dans cette AREF.

Notons que les Activités 2 et 3 sont coordonnées par la même RA et bénéficient des mêmes partenariats. Cette logique de site est porteur de cohérence territoriale, toutes les activités étant focalisées sur l'apprenant, dans le cadre global de l'approche de pratiques pédagogiques actives impliquant l'élève qui caractérisent les interventions du GREF partout.

#### 4.2.3.3. Mode opératoire

Le mode opératoire de l'ensemble des activités est conditionné par la programmation des deux missions, d'automne et de printemps, l'intermission étant gérée différemment. La synthèse des missions effectuées atteste globalement d'une démarche méthodologique rigoureuse d'exécution.

Pour l'Activité 1, les modes opératoires varient de site à site, chaque site a son responsable d'activité (RA) : à Tanger Tétouan (deux délégations de l'AREF de Tétouan), des formations de A/E se déroulent depuis trois ans, complétées par des visites de classe pour un suivi individualisé des apprenants et des cours de français au sein des Instituts Français respectifs. A Tétouan, le vivier de stagiaires est relativement stable et l'équipe GREF a commencé à former des co-formatrices potentielles parmi les A/E. A Tanger, on remarque une forte fluctuation des stagiaires, ne permettant pas d'envisager le passage vers une formation de formateurs. Pour les deux sites, on remarque l'absence de lien avec les inspecteurs responsables du non-formels. Dans ce contexte, se pose aussi la question de la reconnaissance des co-formatrices issues des stagiaires. Dans les deux sites, le travail sur la lutte contre le décrochage s'est appuyé sur les cellules de veille qui existent a priori dans les collèges mais dont le fonctionnement, très divers, n'est globalement pas effectif. Pour l'AREF de Fès/Boulemane, malgré l'avènement tardif de cette activité dans le PMP (signature de la convention quadripartite le 18 avril 2013), la machine est bien rôdée, trois missions ont été effectuées, juste après la phase d'ancrage, la formation des A/E a succédé, corrélée avec des contacts de mobilisation individualisés des associations. En plus de la formation des A/E notamment de la délégation du chef lieu et leur observation lors des situations pédagogiques, l'AREF a organisé des conférences pour l'ensemble de A/E de la zone, à citer la comptine, une entrée motivante dans le FLE et des séminaires thématiques, entre autres, préparation d'un cours à partir du manuel. Pour l'intersession, l'AREF de Fès Boulemane et l'Institut Français de Fès prennent la relève en formant les A/E au FLE. De même des travaux d'intermissions sont effectués par l'AREF, à savoir, le recentrage des priorités des bénéficiaires potentiels, et la prise de contact avec des associations. Pour l'AREF de Rabat-Salé-Zemmour-Zealers, outre le travail sur les cellules de veille avec le concours du GREM, l'appui au non formel prend encore une autre variante : en plus de la formation des A/E et de leur observation lors des situations pédagogiques, on note une ouverture sur la formation des A/E aux Technologies de l'Information et la Communication pour l'Enseignement et les Tableaux Numériques Interactifs. Face à ces différentes approches, la faiblesse des concertations et d'une capitalisation croisée entre les trois sites est à déplorer.

Pour l'Activité 2, les actions entreprises pour un préscolaire développé dans la zone d'intervention s'articulent autour de deux dimensions, d'une part les finalités et les objectifs du système d'éducation et de formation et d'autre part, l'enfant, ses spécificités et ses besoins. Dans la commune de Telouet qui est exemplaire par l'engagement de sa municipalité et la mobilisation de sa société civile locale, une classe Pilote Pré Scolaire a été créée, suite au colloque « Enseignement Préscolaire » organisé en 2012 par la Délégation de Ouarzazate. L'objectif de ce colloque était de valoriser l'enseignement Pré scolaire et de montrer à la commune, élus et associations le travail du GREF en matière de Petite Enfance. Cette classe, tenue par une animatrice formée par le GREF, dotée par l'Education Nationale de matériel adéquat, elle sert depuis de lieu de formation sous la responsabilité du Conseiller Pédagogique.

Au centre de l'activité 2, le jeu est promu comme outil pédagogique à part entière et le recours au livre est favorisé, entre autre par la lecture offerte, ce qui constitue une innovation. Les outils et démarches sont conçus par approche participative, en collaboration avec les inspecteurs qui bénéficient alors d'une formation « sur le tas » (le préscolaire n'ayant pas fait partie de leur propre formation initiale). Il s'agit de l'observation de l'animatrice en situation pédagogique, avec des inspecteurs, couronnée par un entretien formatif pour des fins de réinvestissement de la formation. Après quoi, l'inspecteur lui-même et éventuellement un formateur ressource assure immédiatement ce réinvestissement. Comme dernière phase du processus, une séance en classe est assurée avec les pairs, suivie d'une mini animation.

La partie concernant le renforcement du Français de l'Activité 3, s'est greffée sur le PMP en cours de route. Elaborée sur demande des partenaires locaux et avec leur concours actif, ce sous-projet vise le renforcement des compétences professionnelles des professeurs selon le phasage suivant : l'expression orale est suivie de l'entraînement à la lecture en vue d'approprier des stratégies pour la compréhension d'un texte, pour enfin aboutir à l'expression écrite. Le recours à l'intégration du livre constitue le co-adjutant pour les pratiques de classe. L'activité bibliothèque a pris des formes diverses en fonction du cycle de l'enseignement (bibliothèques, centres de documentation, coins de lectures, etc.). Le document de référence « Appui à l'enseignement du français 2013 à 2014 » est conçu comme un cadre général à adapter selon les circonstances et selon le public ciblé. Son élaboration s'est déroulée sur deux années d'affilées, se basant sur quatre missions. Le renforcement des compétences des inspecteurs était proposé initialement sur le mode d'un atelier de formation. Or, ce principe a heurté certaines susceptibilités que la formule de l'échange de pratique entre inspecteurs (volontaires) et avec les membres du GREF a su surmonter.

#### 4.4.3.4. Effets

Aux niveaux de tous les sites de l'Activité 1, le renforcement des compétences professionnelles des animateurs éducateurs (A/E) en charge de l'ENF est réel, il a touché notamment aux méthodes de pédagogie active, adaptées aux élèves en difficultés et aux classes hétérogènes, mais aussi niveau de français. Pour ce dernier, l'amélioration significative de niveau est mesurée par les Institut Français impliqués. Le Français n'étant qu'une des matières des classes ENF (qui se

déroulent par ailleurs en arabe), le renforcement en français langue étrangère doit être accompagné, de la part des stagiaires eux-mêmes, d'une transposition des acquis pédagogique sur les disciplines d'Arabe et des mathématiques. L'accompagnement effectif sur terrain des A/E est très apprécié, en contraste avec les visites d'usage qui relèvent plus de l'inspection et se résument au remplissage d'une grille (nombre de bénéficiaires, existence de la fiche de préparation de la séance pédagogique, etc.). Le taux de renouvellement des stagiaires d'une session à l'autre est un obstacle dans certains sites (Tanger), lié à la fluctuation des classes du non-formelle et à la non-reconnaissance du statut des A/E (ce travail est donc une occupation temporaire à défaut pour beaucoup). A Tétouan, le taux de fluctuation est plus faible, peut-être parce que le tissu économique local, moins développé que celui de Tanger, génère moins d'opportunités professionnelles alternatives. La stabilité plus forte des apprenants à Tétouan permet l'approfondissement des compétences et même la formation d'anciennes stagiaires comme co-formatrices, avec l'objectifs que celles-ci pourra former les A/E dans l'ensemble des matières enseignées dans les classes ENF. L'équipe d'évaluation émet l'hypothèse que l'activité de ces nouvelles formatrices risque de rester limitée à des co-formation avec le GREF, car la reconnaissance de ces « collègues informelles » de la part des inspecteurs chargés du non-formel est nécessaire. Or, le lien avec ces inspecteurs se construit depuis peu seulement. Cette évolution très positive ne garantit pourtant pas le soutien de la part de ces inspecteurs et encore moins leur recours aux co-formatrices non-formelles du GREF, d'autant plus qu'elles ne sont pas dans une situation de disponibilité stable qui faciliterait leur sollicitation ponctuelle (car elles restent constamment dans une recherche d'une situation professionnelle moins précaire).

Pour l'ensemble de l'Activité 1, les disparités en terme de réalisations sont significatives, aussi parce que les partenaires locaux respectifs du GRET se positionnent différemment. L'autonomie de chaque équipe va jusqu'à des productions différentes de chaque site (différents livrets/classeurs de formation des A/E produits quasi simultanément sur les sites de la formation des A/E du non-formel) et ceci malgré les deux tuilages communs aux sites de Rabat, Tanger et Tétouan en début du PMP et les retrouvailles, aussi avec Fès (qui avait démarré entre-temps) lors du tuilage Maroc en 2013. L'éducation non formelle est plus développée que la veille éducative pour tous les sites. Quant à son effet, il n'est pas palpable pour l'instant, mais le constat suivant tiré du bilan de missions a été confirmé lors des entretiens menés dans le cadre de cette évaluation au sujet de la veille éducative : « La poursuite des expérimentations et de ces rencontres novatrices formalisées semble être la volonté de tous, dans l'intérêt des élèves. ».

Concernant les effets de l'Activité 2, on peut citer les témoignages de l'appropriation enthousiaste par les éducatrices de la pédagogie active et la fabrication de jeux pour apprendre. Les répercussions du travail du GREF et de ses partenaires contribuent à la réalisation d'un préscolaire réaliste, reconductible et intégré aux écoles du primaire, basé un cycle de vie de trois ans, comme cela a été le cas dans les communes de la délégation d'Ouarzazate, Ighrem Nougdal et Tidili. La percée vers d'autres délégations de l'AREF, est en cours, grâce à l'organisation de missions sur terrain (visite exploratoire des écoles primaires, préparation de journées de formation et d'échanges de pratiques, etc.). Nous citons à titre illustratif, les délégations de Sidi Ifni et Tiznit. Des indices d'intégration du préscolaire au sein de l'école primaire sont palpables, par exemple à travers la participation des enfants préscolarisés dans les

activités de la vie scolaire et la formation des inspecteurs et enseignants sur la pédagogie de préscolarisation. En externe, la mobilisation des acteurs est effective, la commune et les associations attestent du respect de leurs engagements respectifs.

Les effets des Activités 2 et 3 sont mesurés par des indicateurs de résultats produits par les équipes permettent de constater le niveau globalement très satisfaisant (presque tous au delà de 50%, avec une majorité entre 75 et 100%) et les avancées d'une année à l'autre. A titre d'exemple pour les indicateurs utilisés, notons, pour le préscolaire : être capable de mettre en pratique quelques méthodes proposées, être capable de fabriquer des outils pédagogiques, savoir gérer l'espace classe, savoir gérer l'hétérogénéité, s'aider d'outils pédagogiques et les transposer ; pour l'activité livre : assiduité aux stages, acquisition, restitution des acquis, savoir organiser un espace lecture, savoir organiser un prêt de livres.

Pour le Français, une des composantes de l'activité 3, quatre missions sur deux ans ont permis de former environ 25 enseignants et enseignantes. Ce processus a été capitalisé sous forme d'un référentiel de formation dont la valorisation n'est pas clairement spécifiée.

#### 4.4.4. Les partenariats

##### 4.4.4.1. Partenariat

Le socle de partenariats est évidemment constitué par la DENF, les AREF volontaires et les Instituts Français correspondants aux délégations partenaires et ceci pour l'ensemble des activités. Les acteurs de la société civile jouent un rôle variable, mais relativement important, à l'exception de Tanger. Ce qui semble déterminant, c'est le pouvoir de chaque AREF à mobiliser la société civile. Au Sud, à Ouarzazate, où AESHA joue un rôle très important, le partenariat de la délégation avec AESHA est ancien et solide, soutenu par l'AREF d'Agadir, et ceci aussi en dehors de la collaboration avec le GREF. Au Nord, à Tétouan, le lien avec l'ACERAP a été fragilisé avec le décès de son Secrétaire Général, M. Ahmed MORJANI, ancien inspecteur de français de l'AREF, qui avait été nommé par le Président comme le coordonnateur GREF, ce qui atteste de la personification de ce partenariat qui cherche actuellement à se reconstruire.

La dynamique des AREFS qui peuvent être le ressort des partenariats est variable, un vrai partenariat, sur le pied d'égalité est rarement observé. Les tentatives du GREF de dynamiser des associations locales, voire de susciter la création d'associations de retraités de l'Education Nationale du Maroc n'ont pas été concluantes dans le Nord.

Pour l'Activité 1, la qualité du partenariat est aussi tributaire des faiblesses du cadre : les associations qui créent des classes de l'enseignement non-formel (ENF) souffrent des retards du paiement de la part des AREF ce qui entraîne des retards de paiement des indemnités des A/E et de toutes les démarches de rapportage, etc. ayant comme conséquence la fluctuation des associations agréées. Ces dernières combinent les classes ENF avec une série d'autres activités (p. ex. classes d'alphabétisation) et les A/E ne font pas partie de leur personnel permanent.

A Rabat, la situation se présente un peu différemment. On note aussi les collaborations avec des associations, notamment l'Association Horizons Ouverts (AHO) qui appuie le non-formel en collaboration avec le GREF, entre autres sur le livre, la pédagogie active et le FLE. Pour ce dernier, la collaboration avec l'Institut Français est essentielle. Ce partenariat évolue positivement, l'Institut de Rabat proposant pour l'avenir de la formation de formateurs aux AE pour l'enseignement du français axée sur des méthodes de pédagogie active dans le cadre d'une formation par les pairs. Le Groupement des Retraités de l'Education du Maroc (GREM) s'investit avec le GREF dans la veille éducatif de l'AREF Rabat-Salé-Zemmour-Zair.

Notons aussi le lien fait avec le Programme Concertée Maroc dans le cadre du plaidoyer de ce dernier pour la reconnaissance d'un statut professionnel à la fonction d'animateurs socioculturels, y inclut les A/E du non-formel.<sup>13</sup>

Pour l'Activité 2 et 3, les partenaires du GREF sont l'AREF Sous Massa Draa et l'Association Education et Solidarité du Haut Atlas (AESHA). Parmi les engagements de la convention on peut citer la collaboration avec les partenaires pour mettre en place des outils de suivi et d'évaluation de l'avancement des projets, l'analyse, avec les partenaires, des besoins réels en formation des bénéficiaires et enfin, la mise à disposition du soutien humain pour les projets communs. On constate que les engagements tripartites sont gérés avec grande souplesse et que les partenaires achèvent la précédente convention avec enthousiasme et l'intention ferme de s'engager dans de nouvelles conventions. Il est à souligner que le responsable du CRDAPP est la personne clé du partenariat au sein de l'AREF. Il est investi de longue date dans la collaboration avec le GREF et notamment avec la RA de Ouarzazate. Le rôle de l'AESHA est celui de « facilitateur de la communication sur terrain et mobilisation de la société civile », fonction exercée avec succès auprès des communes, par exemple. Notons que la Fondation ADDAX Petroleum qui est co-financier de ces activités s'est également impliquée par l'envoi d'un volontaire et d'une évaluatrice, dépassant le simple partenariat financier. Des contacts avec l'Institut Français d'Agadir avaient été pris, mais aucun partenariat similaire à celui de Tanger, Tétouan ou Fès n'existe pour les bénéficiaires de la formation en Français.

#### 4.4.4.2. Réseau

Pour l'Activité 1, les ingrédients d'un vrai réseau sont réunis. Les associations actives en faveur de l'ENF, au niveau de chaque délégation, peuvent le constituer à l'initiative d'une force fédératrice qui ne peut être que l'AREF ou la délégation, compte tenu de la présence en pointillée du GREF. Le mode d'intervention à Fès où des conférences touchent l'ensemble des A/E (alors que les formations ne s'adressent qu'à celles de certaines délégations) favorise la mise en réseau. Si les délégations aboutissent à créer des synergies entre toutes les associations actives dans l'ENF, d'emblée le réseau s'installera. Ces réseaux d'associations constituent alors pour le GREF des partenaires potentiels. Une telle dynamique semble déjà tangible à Rabat et la collaboration avec le GREF y contribue.

---

<sup>13</sup> Ce lien s'est fait aussi pour ce qui est des A/E des internats (dans le cadre de l'activité à Oujda qui s'est arrêtée en cours de PMP).

Le noyau dur du réseau de l'Activité 2 se résume aux principales parties qui ont signé la convention. Toutefois, lors de l'implantation du préscolaire intégré, nous assistons à la création progressive de réseaux informels au niveau communal, jouant en faveur de la mobilisation sociale pour le préscolaire. De même, plusieurs associations sont en latence et sont prêtes à toute occasion à passer à l'action, comme les associations des professeurs de français qui peuvent en constituer l'avant-garde.

S'agissant de l'Activité 3, pour le Français et le livre, l'Institut Français n'a pas pleinement joué son rôle, mais un réseautage est potentiellement possible, si l'on se réfère aux expériences dans le Nord et à Fès. Les échanges de pratique entre les inspecteurs et conseillers pédagogiques ont aussi une dimension de réseautage intéressant.

#### 4.4.4.3. Pilotage

Pour l'ensemble du Maroc, le pilotage se fait avant tout par la RP, secondée par Mme Aicha Raji, la correspondante pays pour le GREF. Cette retraitée universitaire est Présidente d'une des associations partenaires du GREF, AHO, et co-formatrice d'A/E du non-formel. Son investissement dans le pilotage de Rabat et Temara est très fort aussi pour cette raison. Par ailleurs, elle a visité l'ensemble des autres sites au Maroc et contribue à entretenir les relations institutionnelles, dans la limite de sa disponibilité en tant que bénévole.

La Coordination Nationale, prévue au PMP, est composée des partenaires de chaque site, de la RP et la correspondante pays, elle s'est réunie une fois par an. Le mode de fonctionnement marocain, les susceptibilités des partenaires à différents niveaux et le principe d'une relative autonomie des AREF fait qu'un pilotage par la Coordination Nationale n'est pas souhaité par ces partenaires. Les réunions de la Coordination Nationale cherchent surtout à renforcer la communication et la capitalisation. Elle s'est d'ailleurs dotée d'un outil, le site internet PMP Maroc (<http://pmp-maroc.perso.sfr.fr>), dont l'alimentation et la mise à jour ne sont pas optimales, mais qui a le mérite de créer une visibilité qui n'existe pas pour les autres pays.

Sur chaque site, un comité de pilotage, de suivi et d'évaluation (COPISE) s'est constitué et se réunit au début et à la fin de chaque mission. Ces COPISE permettent de faire des bilans d'étape et si nécessaire de réorienter les activités (contenu des formations, modes d'appui, etc.) sur la base des travaux de tuilages des équipes GREF en France qui prédéfinissent le contenu des missions, en tenant compte du bilan des missions précédents. Pour l'activité 1 qui est multi-sites, aucun COPISE inter-sites n'a eu lieu. Il semble que le GREF est toujours le premier initiateur des missions, après quoi, l'organisation s'ensuit et implique les partenaires locaux. Le pilotage par site plutôt que par activité se ressent, malgré des efforts de faire des tuilages communs<sup>14</sup> qui semblent rencontrer encore des réticences, entre

---

<sup>14</sup> Voilà la liste des tuilages communs pour les activités du Maroc communiquée par la RP :

- Septembre 2011 : tuilage commun Ouarzazate/Oujda à Saint Sébastien sur Loire
- Décembre 2011 : tuilage commun Rabat Tanger Tétouan à Dieppe

autres à cause de l'éloignement et des frais que cela implique (difficulté de trouver un lieu central quand plus de personnes sont impliquées).

Les Activités 2 et 3 se déroulant au sein d'une seule AREF, le pilotage se fait dans une logique site, ensemble ou de manière coordonnée, en début et en fin de chaque mission.

#### 4.4.5. Prospective

« C'est en s'appuyant sur les résultats obtenus, sur la capitalisation de nos démarches, sur la volonté d'impliquer les différents partenaires que nous devons continuer. » Telle est l'ébauche de la vision sur la capitalisation véhiculée par les versions provisoires des notes d'intention pour un PMP2.

Sur le plan des axes à poursuivre dans l'Activité 1, on note la volonté d'œuvrer à la fois pour l'appui du préscolaire et sur l'ancrage des élèves dans le système. L'amélioration du niveau de français et l'animation des bibliothèques sont vues comme des aspects pouvant y contribuer. Si la capitalisation croisée des différentes expériences des trois sites, envisagée par le GREF, se concrétise, il est fort probable que les effets de l'Activité 1 en seront renforcés.

Pour les Activités 2 et 3, le partenariat entre l'AREF et l'AESHA auquel est associé le GREF via son gisement de compétences est solide et les motivations des partenaires à poursuivre leurs efforts sont de bon augure. L'Activité 2 a créé un cadre de référence du préscolaire intégré aux écoles primaires susceptible de produire un effet d'entraînement auprès de ses partenaires. L'Activité 3 doit être poursuivi comme complément et prolongation très pertinente du travail sur le préscolaire en vue d'une amélioration qualitative de l'ensemble du système scolaire régional.

Différentes idées de diversification des activités GREF au Maroc sont en circulation dont un appui à la création de centres socio éducatifs ou d'éco-écoles, l'ouverture sur la formation professionnelle, etc. Pour l'ensemble des activités, une extension des activités du GREF et de ses partenaires sur les délégations pas ou peu touchées par le PMP1 sera une suite logique, tout en consolidant les partenariats en cours.

#### 4.4.6. Conclusions et recommandations

L'action du GREF a contribué à améliorer l'éducation au Maroc, tout en s'adaptant à chaque contexte spécifique. Les actions menées dans le cadre du PMP ne sont pas seulement pertinentes, mais elles ont bel et bien généré des outils et produit des effets, entre autre sur la mobilisation du tissu associatif, de concert avec le Programme Concerté Maroc. Lesdites actions ont toutes ciblé le terrain, avec grand enthousiasme et ampleur de l'engagement des intervenants, suscitant une grande satisfaction des partenaires.

- 
- Février 2012 : tuilage commun Rabat Tétouan Tanger à Toulouse
  - Septembre 2012 : tuilage commun PMP à Lyon
  - Septembre 2013 : tuilage commun Maroc à Dieppe

## 1. Le choix des thématiques

Le travail du GREF au Maroc dans le cadre de ce PMP vise certains secteurs – éducation préscolaire, éducation non-formelle et appui à l'éducation formelle – en ciblant des compétences qui s'avèrent transversaux à ces secteurs : la maîtrise du français et les compétences liées à la culture du livre. Ces dernières sont utiles aux différents types d'AVE, mais contribuant aussi à l'ancrage des élèves à l'école par l'amélioration de la qualité de l'enseignement. Dans la perspective qu'un PMP2 verra le jour, les idées de poursuite des activités en cours se combinent avec celles d'extension et de diversification.

**Recommandation 1** : Stabiliser les champs d'intervention, notamment l'appui au préscolaire et à l'éducation non-formelle et l'ancrage des élèves dans le formel.

## 2. La coordination

Les activités du GREF sont coordonnées au Maroc à travers une logique de site. Ce mode organisationnel assure la proximité et la qualité des liens avec les partenaires locaux, mais le potentiel de synergie reste sous-utilisé pour l'Activité 1.

**Recommandation 2** : Croiser la logique site avec celle thématique en désignant une responsabilité par activité en plus de celle par site, en assurant des moments d'échanges et de coordination au sein des activités multi-site.

## 3. La capitalisation

Les activités de capitalisation qui ont été entreprises relèvent pour l'instant davantage d'une formalisation des mémoires des activités que de la conception de supports qui permettent la diffusion de ces connaissances transposables en dehors du cercle des personnes formées et des associations impliquées. Malgré la bonne qualité des produits de cette « pré-capitalisation », ceux-ci ne visent pas des destinataires entièrement nouveaux (D'autres membres du GREF ? Les partenaires de ses partenaires ? Au-delà ?). En ceci, ils ne correspondent pas tout à fait à l'objectif de partage qui est inhérent à toute démarche de capitalisation efficace.

**Recommandation 3** : Mener une capitalisation croisée des différents sites de l'Activité 1 qui implique la DENF et les AREF dans la valorisation du produit et s'inscrit pleinement dans l'optique d'une extension.

## 4. L'extension des activités

Le GREF intervient aujourd'hui dans 4 AREF, mais ces activités couvrent seulement quelques délégations par AREF ou couvrent certaines délégations beaucoup plus intensément que d'autres. L'enjeu clé est le choix d'une stratégie cohérente d'ensemble dont la consolidation des acquis doit être la priorité, avant une éventuelle diversification qui peut être source de dispersion inefficace.

**Recommandation 4** : Formaliser et appuyer la proposition d'une extension graduelle des activités du GREF à l'ensemble des délégations dans les AREF qui sont déjà partenaires, si possible avec le concours des forces vives des délégations déjà

touchées et de la société civile locale (notamment pour le préscolaire et le non-formel).

**Recommandation 5** : Accompagner la consolidation des acquis dans les délégations qui ont déjà bénéficié d'un partenariat du GREF, notamment à travers une phase de transition, puis de veille de la pérennité des acquis (recyclages, appui aux nouveaux venus non-formés, etc.).

## 4.3. LE PMP AU NIGER

### 4.3.1. Introduction

Le PMP au Niger s'articule autour de quatre activités de natures diversifiées avec un réseau de partenaires dense. Bien que le Niger ait eu moins de missions (68 départs contre 142 pour le Maroc 27% du budget et 115 pour le Sénégal 25% du budget) il représente au premier semestre 2014 une proportion égale (26%) du budget du PMP. Pour raisons sécuritaires, l'équipe du GREF a dû suspendre son intervention directe sur le terrain ou la restreindre à la capitale Niamey et utiliser les compétences locales pour la relayer/remplacer dans la mesure du possible.

Le PMP est une étape charnière dans l'évolution du GREF. Ses activités sont héritées de programmes antérieurs essentiellement construits sur la base d'échanges avec des associations de la société civile et des programmes nationaux en lien avec les ministères : Programme SOUTEBA (GTZ) intégré aux PTF du Ministère de l'éducation de Base ; Programme Sahel Agro Formation (Swisscontact) intégré aux PTF du Ministère de la formation professionnelle, etc. Les constats de terrain révèlent que le PMP apporte une formalisation qui présente des avantages tant pour le GREF qui par ce fait renforce son réseau de partenaires au Niger que pour les acteurs locaux dont les capacités sont renforcées de manière sensible.

**Tableau N°5** : Carte des activités du projet

	AVANT PMP	PMP	PARTENAIRES
1	FORMATION PROFESSIONNELLE CFDC (Voir doc compilation des CFDC)		
	Mise en place et appui au CFDC de Dogondoutchi	- Janvier-Février 2012 (1 <sup>ère</sup> mission) Formation organisation gestion des CFDC. Communes du département de Dogondoutchi - Formation CVC : la citoyenneté pour des éducateurs, éducatrices des CFDC et CVC de Dogondoutchi	Swisscontact, programme Sahel agro formation. Comité de développement de Dogondoutchi (associations, inspections académiques, élus locaux) DFPCA RAEDD/RAIL
	Création de 9 centres de développement communal (CDC), 1 par commune du département de Dogondoutchi	Nov – Déc 2012 (2 <sup>ème</sup> mission) Expansion de la mission 1 Formation en organisation et gestion pour les directeurs de Centres, des régions de Dosso et Maradi	Swisscontact, programme Sahel agro formation. DFPCA RAEDD/RAIL
2	FORMATION ENSEIGNEMENT PRIMAIRE		
	Appui - instituteurs (Tchirozérine, Dogondoutchi) Appui instituteurs - CP Prog UE SOUTEBA	Formations intégrant l'approche par les compétences en appui aux encadreurs des ENI des 8 écoles normales du Niger et des conseillers pédagogiques. Formation des cadres de la DFIC.	Plan Niger, GTZ, élus locaux, Mouvement des Compagnons éducateurs
3	ALPHABETISATION		
	Formation de formateurs pour Adultes Agadez (ONG HED TAMAT)	Janvier février 2012 Formations de formateurs pour les CFDC, DGAENF et associations partenaires (Phase 1) Octobre Novembre 2012 (Phase 2)	DFPCA (Ministère de la Formation professionnelle) ONG VIE, HED TAMAT

			Ministères (MFPT, DGAENF)
		Juin 2013 (15 Jours) Stage intérimaire organisé et animé par les cadres de la DGAENF (Sans le GREF (Raisons sécuritaires))	
		Novembre 2013 (Phase 3) (3 semaines par le GREF)	ONG VIE
		Novembre 2013 (GREF - 3 semaines) Formation ONG VIE sur leur demande	
4	APPUI AU MOUVEMENT DES COMPAGNONS EDUCATEURS (MCE)		
	Formation des compagnons leaders	Extension des formations à d'autres localités	Amis des Compagnons éducateurs - Elus locaux, Instituteurs et CP des zones concernées
	Formation des éducatrices d'enfants	Appui à la Direction exécutive du MCE pour sa restructuration	

Comme le montre ce tableau sommaire des activités, le GREF s'investit dans l'appui à la formation technique et professionnelle, l'enseignement élémentaire, l'alphabétisation et dans le renforcement institutionnel des ONG (Mouvement des Compagnons Educateurs – MCE, ONG VIE). Ces activités antérieures au PMP ont été renforcées et en dépit des difficiles conditions sécuritaires qui sont celles du Niger, se poursuivent et présentent des perspectives favorables pour l'avenir.

Activité 1 : Formation professionnelle. Formation des formateurs et équipements des Centres de Formation en Développement Communautaire (CFDC), conception de modules de formation, équipement de CFDC/CDC, alphabétisation fonctionnelle dans CFDC.

Activité 2 : Appui à l'enseignement élémentaire. Formation des encadreurs des Ecoles Normales d'Instituteurs (ENI) à l'approche par les compétences, des cadres de la Direction de la Formation Initiale et Continue (DFIC), production de modules de formation et d'un recueil de formation

Activité 3 : Alphabétisation. Alphabétisation des adultes, alphabétisation bilingue, introduction des mathématiques, conception de modules, formation des formateurs, alphabétisation pour la formation professionnelle (Voir CFDC).

Activité 4 : Renforcement institutionnel ONG. Formation des animateurs et des éducatrices, appui à la restructuration administrative, conception de modules de formation.

Les activités du GREF au Niger ont été sérieusement handicapées par la crise sécuritaire que traverse le pays. Dès 2012, il n'a plus été possible d'effectuer les missions sur le terrain. La coordination GREF Niger a dû déplacer des activités vers Niamey, faire exécuter des activités par les partenaires locaux dans les zones inaccessibles, former des cadres supérieurs de la DFIC en France. Ce recalibrage de l'intervention sur le terrain a eu des implications sur le pilotage, le suivi et le fonctionnement des réseaux.

### 4.3.2. Méthodologie contextuelle

L'évaluation a développé une méthodologie qualitative classique basée sur la recherche documentaire et les entretiens avec les acteurs impliqués dans la vie du projet (Liste des personnes rencontrées en annexe). Les visites de sites qui se sont conduites à Niamey, Dankassari et Dogondoutchi ont permis de prendre contact avec les acteurs locaux et de prendre la mesure de l'effet GREF dans les différents domaines d'intervention, notamment en matière de formation professionnelle.

La présence d'une mission du GREF a offert l'opportunité de rencontrer les partenaires principaux du GREF et de mesurer l'ampleur du réseau collaboratif mis en place au Niger. Une séance de restitution à *chaud* rassemblant divers acteurs a permis de recueillir plus d'informations en même temps qu'elle a donné à l'équipe d'évaluation de faire valider ses conclusions préliminaires auprès de la mission du GREF et des acteurs locaux concernés.

### 4.3.3. La stratégie

#### 4.3.3.1. Pertinence

Les activités du PMP répondent à des besoins réels de l'école et de l'économie nigérienne. Les questions de formation professionnelle, de formation de la force enseignante, d'alphabétisation des adultes et de qualité de l'éducation sont endémiques en Afrique subsaharienne mais revêtent une importance encore plus cruciale au Niger (Le Niger a occupé, en 2014 -comme pendant les dix dernières années- la dernière place du classement annuel des nations du monde sur la base de l'Indice de Développement humain). La prise en compte de cette dimension socioéconomique donne un meilleur éclairage à l'action du GREF et à la déclinaison du PMP au Niger en ce qui concerne sa pertinence.

Activité 1 : Formation professionnelle. Le GREF est à l'origine de la concrétisation du CFDC dans le Département de Dogondoutchi qui répond à un besoin réel en matière de formation professionnelle comme un levier de développement local. Cette pertinence s'est confirmée à travers la création de neuf (9) Centres de Développement Communautaires (CDC) dans les communes du département.<sup>15</sup> La réforme nationale de la formation professionnelle qui dès 2014 consacre la création de 120 Centres de Formation aux Métiers (CFM – Ex CFDC) confirme la vision clairvoyante cette action pionnière.

Activité 2 : Appui à l'enseignement élémentaire. La formation initiale des instituteurs s'effectue par des encadreurs sans qualification (UNESCO, 2005). En outre, ce encadrement se déroule en l'absence d'un plan de formation (référentiels de compétences et de formation, contenus, méthodes, modalités, évaluation, etc.). L'opportunité de l'intervention du GREF dans la formation des encadreurs des ENI et du personnel de la DFIC a été confirmée par la mise à sa disposition des fonds

---

<sup>15</sup> Sans relation directe avec le Ministère de la Formation Professionnelle avant 2008 et sous la responsabilité des communes avec une seule aide financière gérée par le Comité de développement (ONG de Dogondoutchi et représentants des communes)

UNICEF attribués au Ministère pour la formation des élèves-maîtres. La production de modules et d'autres matériels de formation répond aussi à un besoin urgent.

Activité 3 : Alphabétisation. Le PDDE a mis en exergue les besoins en matière d'alphabétisation des adultes. LE PSEF qui lui a succédé a relevé les faiblesses de la mise en œuvre du PDDE (50% seulement des engagés finissent leur formation). L'action du GREF qui se situe à la fois à un niveau conceptuel (Direction Générale de l'Alphabétisation et de l'Education Non Formelle - DGAENF, Direction de la Formation Professionnelle - DFP) et à un niveau opérationnel (Formation des formateurs, formation des encadreurs dans les CFDC) a pavé la voie aux dispositions qui figurent aujourd'hui dans le PSEF 2014-2024 (Pp. 31-32). L'introduction par le GREF de l'alphabétisation bilingue et des mathématiques est aussi une innovation fort pertinente.

Activité 4 : Renforcement institutionnel ONG. La question de la qualité de l'éducation se pose en termes graves au Niger. Les résultats aux tests PASEC et DESAS en fin du cycle de base 1 montrent un niveau de maîtrise des contenus de moins de 50%. Les résultats de l'évaluation des acquis scolaires conduite par la Direction de l'Evaluation du MEN/A /PLN en 2011 confirment les mêmes observations : au CP, le score moyen en lecture est de 42,4 points sur 100 ; au CM2, plus de 72% d'élèves sont en dessous du seuil minimal en français. Le Mouvement des Compagnons Educateurs (MCE) que le GREF appuie améliore la qualité de l'éducation par des cours de renforcement et des activités parascolaires ainsi que par le développement de l'enseignement maternel à base communautaire. Cette activité a été jugée d'importance par les autorités nationales qui ont pris en charge le salaire des animateurs de petite enfance.

#### 4.3.3.2. Cohérence

Le PMP au Niger peut se prévaloir d'une cohérence anticipée. Les réformes majeures ayant eu lieu dans le pays ou les dispositions figurant dans le dernier document stratégique, le PSEF 2014-2024, peuvent être considérées comme des développements venant conforter le travail des équipes du GREF en matière d'éducation :

- Formation professionnelle : La réforme ayant induit la création de 120 CFM qui sont une nouvelle formule des CFDC ; l'alphabétisation fonctionnelle bilingue pour la formation professionnelle ; la formation agro-sylvo-pastorale ; la décentralisation de la formation professionnelle avec la responsabilisation et le transfert des compétences aux mairies.
- Enseignement primaire : Introduction de l'approche par les compétences ; formation des formateurs des ENI, le renforcement des capacités des cadres de la DFIC en conception de matériel didactique.
- Alphabétisation : Alphabétisation bilingue et en mathématique des adultes ; alphabétisation fonctionnelle pour la formation professionnelle ; renforcement institutionnel à la DGAENF et à la DFP.
- Renforcement de la qualité de l'éducation et enseignement maternel : le GREF a développé avec le MCE l'approche communautaire dont les encadreurs ont été pris en

charge par l'Etat. Le PSEF prévoit pour la période 2014-2024 que 60% des enfants de l'enseignement maternel soient dans des centres communautaires (En 2013, 76% de ces enfants étaient en milieu urbain qui ne représente que 20% de la population totale) ; qu'une subvention mensuelle de 20.000F CFA soit accordée à tous les encadreurs ; que des kits d'hygiène soient distribués, que la formation des encadreurs soit systématisée avec une école normale (Dosso) dédiée à cet effet.

Cette forte cohérence est un atout majeur pour le GREF qui a pu bénéficier par exemple des fonds de l'UNICEF mis à la disposition du Ministère pour financer des formations ou un financement de LUXDEV pour la formation professionnelle, ses activités étant en parfaite cohérence avec les politiques et programmes nationaux.

#### 4.3.3.3. Mode opératoire

Le PMP n'a pas pu avoir ne serait-ce qu'une année complète de normalité au Niger. Dès 2011 où l'interdiction a été faite aux ONG françaises de circuler sans escorte militaire, la menace sécuritaire a profondément modifié les modes opératoires préétablis des différentes activités. Cette partie se focalisera alors sur les modes de base et les réajustements effectués par le GREF pour poursuivre ses activités.

L'équipe d'évaluation, à l'inverse d'un pays comme le Sénégal ou le Maroc où la mission du GREF était au grand complet pendant l'évaluation, s'est retrouvée avec rien que les bénéficiaires sur le terrain, les membres du GREF étant présents au Niger ne pouvant même pas aller en dehors de Niamey. Conformément aux déclarations du représentant pays, seul membre de l'équipe GREF Niger présent lors de l'évaluation, les évaluateurs ont constaté sur la base de la capacité des acteurs locaux à poursuivre les activités que les missions avec le GREF impliquaient et ont renforcé les capacités des acteurs locaux.

En matière de formation professionnelle, les CFM issus de la réforme des CFDC qu'a visités l'équipe d'évaluation continuaient de fonctionner avec un effectif en pleine explosion du fait de l'orientation dans ces centres des finissants de l'enseignement primaire.

A l'enseignement élémentaire, dans l'incapacité des missions du GREF de s'opérer sur le terrain, l'alternative s'est déclinée en plusieurs modes : rassemblement pour formation par les acteurs locaux au Niger ; formation regroupée à Niamey plutôt qu'à l'intérieur par le GREF ; formation en France pour les cadres de la DFIC avec production d'un recueil d'activités de formation pour l'encadrement pédagogique des instituteurs nigériens ; concentration des activités de recherche et développement à l'ENI de Niamey (nouvellement ouverte) comme centre de ressource et de formation.

Au niveau de l'alphabétisation, les trois semaines de formation de 2013 ont été entièrement dispensées par les cadres de la DGAENF (dépendant du Ministère de l'Enseignement primaire) et de la DFPCA (dépendant du Ministère de la Formation professionnelle), le GREF ne pouvant pas faire le déplacement sur le terrain. Les activités de formation ont donc continué dans les CFDC comme l'a constaté l'équipe d'évaluation.

Le MCE a connu une période de crise institutionnelle de laquelle elle se relève. Sa restructuration s'est conduite avantageusement et les échanges avec ses responsables rendent compte de l'appui continu du GREF et de l'ouverture des activités à d'autres partenaires y compris le gouvernement.

Le GREF a une structure partenaire au Niger qui a la charge de la coordination nationale. Il s'agit du Réseau d'Appui aux Initiatives Locales (RAIL). Ce choix opératoire permet d'avoir une antenne locale qui maintient le contact entre les missions, depuis la France et les opérations au Niger et se charge de faire du suivi.

#### 4.3.3.4. Effets

L'intervention du GREF au Niger dans le cadre du PMP découle d'activités enracinées dans une tradition de coopération basée sur le réalisme et l'efficacité. Les divers projets, qu'ils se focalisent sur la formation professionnelle, l'accompagnement des maîtres, l'alphabétisation ou le soutien scolaire à travers le MCE, sont des réponses de spécialistes à des préoccupations réelles, des situations de terrain auxquelles ont apporté une solution appropriée. La conséquence sur les résultats est que toutes les activités ont des effets perceptibles et durables.

La convention prévoit en termes de résultats quantitatifs :

- 150 Encadreurs des Écoles normales d'Instituteurs/ Inspecteurs
- 20 Formateurs CFDC et Éducateurs des CDC
- 50 Membres des Comités de gestion des CDC
- 30 Educateurs

Au vu des rapports de chaque activité sur les missions de Janvier-Février et Octobre-Novembre 2012 et Janvier-Février 2013, ces prévisions sont largement dépassées.

#### **Effets de l'Activité 1 : Formation professionnelle**

Sur cette activité, le programme phare est la mise en place des CDC des communes du département de Dogondoutchi qui par la suite sont devenus CFDC et enfin CFM avec la récente réforme de la formation professionnelle au Niger. Ces centres (CDC) initiés et appuyés par le GREF en 2007, restent sous la responsabilité des communes suivant les principes de la réforme de 2014 mais dépendent du Ministère de la Formation Professionnelle qui pourvoit les personnels d'Etat comme enseignants et administratifs. L'équipe d'évaluation a visité les centres de Dongondoutchi (352 apprenants) et de Dankassari (118 apprenants). En outre, il est un fait très important que les formations dispensées dans les CDC sur conception GREF figurent *in extenso* dans l'Arrêté portant création des CFM.

Au niveau de l'alphabétisation le GREF a appuyé l'approche bilingue qui répond plus aux aspirations des bénéficiaires qui en plus de leurs langues locales ont toujours souhaité être en mesure de lire écrire et compter en Français. Au niveau de la formation professionnelle, le GREF a mis l'accent sur la nécessité de suppléer les apprentissages avec la maîtrise de la langue. L'alphabétisation en mathématique est aussi une expérience inédite dont le crédit revient au GREF.



Un des effets les plus positifs est la capacité institutionnelle acquise par les acteurs locaux. Du fait de la crise sécuritaire, les formations de l'automne 2013 qui n'ont pas pu être déroulées par les membres du GREF ont été exécutées par les cadres de la DGAENF et de la DFP. Les formateurs des CFDC y ont été formés pendant 3 semaines. Un autre effet collatéral est que ces deux directions de ministères différents ont œuvré ensemble à cette formation, ce qui n'est pas du tout dans leur pratique antérieure. Cet effet dans le cadre de la formation professionnelle se recoupe avec les activités d'alphabétisation

### **Effets de l'Activité 3 : Enseignement primaire**

Les effets à l'enseignement primaire portent sur l'amélioration de la qualité de la formation dans les ENI. Les formateurs sont formés à l'APC, en français en mathématique et en compétences de vie courantes. Un autre groupe se focalise sur les bibliothécaires.

La formation du GREF a transformé ma pratique enseignante

Pour avoir été formés en situation de classe avec l'APC, nous avons enfin compris cette démarche qui nous avait été enseignée de manière très théorique. Maintenant, je peux utiliser efficacement les supports et les ressources qui nous avaient été distribués et qui dormaient dans nos placards ; je dispose d'un large éventail d'activités didactiques et j'en invente chaque jour et j'ai enfin fini par maîtriser la confection des fiches de préparation. (Propos d'un bénéficiaire)

Les responsables à divers niveaux rencontrés lors de la présente évaluation sont unanimes sur l'amélioration des performances des bénéficiaires en matière de techniques d'analyse des pratiques de classe et de gestion de la classe, plus précisément, la place de l'écrit individuel, le travail en binôme, les variations de la composition des groupes, la diversité des modes de restitution du travail en groupes et les procédures de régulation. Selon un des bénéficiaires rencontrés, la formation a transformé sa vision de l'enseignement et la place des élèves.

Les cadres de la DFIC ont été formés en France (7 au 28 Septembre 2013) et y ont produit un recueil d'activités de formation pour le renforcement des instituteurs. Ces cadres détiennent une expertise indéniable qui constitue l'épine dorsale des

programmes de formation des instructeurs des ENI. Cet effet est susceptible de se multiplier dans la durée par la prise en charge des futures promotions des ENI.

Un effet sur l'efficacité. Le GREF a réussi à faire prendre en charge le défraiement des stagiaires par diverses sources (UNICEF, OXFAM Novib, LuxDev). En effet, des formations ont été financées par des fonds mis à disposition des ministères et qui n'auraient pas été aussi avantageusement utilisés si le GREF ne les avaient pas levés pour abonder l'apport de l'AFD sur le PMP.

### **Effets de l'Activité 3 : Alphabétisation des adultes**

Dans cette partie, nous ne traitons que des effets de l'alphabétisation des adultes. Le GREF a initié la méthode bilingue qui est aujourd'hui la norme nationale. Un effet à long terme est la prise en compte par le PSEF prévoit d'utiliser cette approche non seulement pour les adultes mais aussi pour les jeunes non/déscolarisés avec les systèmes de passerelles qui permettent de rallier l'enseignement formel. L'introduction de « l'alpha-math » est encore récente et n'a pas pu bien s'implanter à cause de la situation de crise sécuritaire. Ses effets sont néanmoins aussi prometteurs que ceux de la méthode bilingue.

### **Effets de l'Activité 4 : Mouvement des Compagnons Educateurs**

Le MCE est une association nigérienne qui forme et encadre les animateurs ruraux. En lien avec l'ENI de Niamey, elle organise les Cellules d'Animation Pédagogiques (CAPED) avec les enseignants des villages et les conseillers pédagogiques. Par ailleurs, le MCE organise des cours de renforcement aux élèves tant du primaire que du secondaire. L'intervention du GREF se situe au niveau de la formation des Compagnons Educateurs (Un stage de formation initiale, 4 stages de formation continue et le suivi de terrain). Le GREF forme aussi les éducatrices intervenant dans les Centres de Petite Enfance (CPE).

Cette intervention a de nombreux effets qui peuvent passer inaperçus. Le fait que cette activité s'exécute avec un partenaire non gouvernemental peut la faire paraître de moindre importance. Les communes non impliquées réclament l'appui du MCE pour renforcer les capacités des enseignants à travers les CAPED, la différence se faisant voir avec les élèves qui bénéficient de l'accompagnement du MCE. Les éducatrices issues de la communauté sont payées par le gouvernement maintenant et les dispositions du PSEF prévoient une allocation mensuelle de 20.000 F CFA par mois pour tous-tes les éducateurs-trices ainsi que le développement de la prise en charge de la petite enfance sur une base communautaire.

#### **4.3.4. Les partenariats**

##### **4.3.4.1. Partenariat**

#### **Identification des partenaires**

Un des points forts de la mise en œuvre du PMP au Niger est le partenariat. Le GREF a des accords avec des partenaires techniques et financiers (SCAC, UNICEF, LuxDev, Oxfam Novib, Swisscontact, etc.), des structures gouvernementales

(enseignement élémentaire (DFIC) et formation professionnelle (DFP), Alphabétisation (DGAENF)), décentralisées (mairies, élus locaux) et non-gouvernementales (Organisations de la société civile (associations de développement), et ONG (MCE, ONG VIE, etc.)). Tous ces partenariats étaient actifs lors de l'évaluation et avaient de nombreuses perspectives d'avenir nonobstant la situation de crise sécuritaire qui ne s'améliore pas.

**Tableau N°6** : Activités PMP Niger et partenaires correspondants

	ACTIVITES	PARTENAIRES
1	Formation professionnelle	Direction de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage (DFPCA) Coopération Luxembourgeoise (LuxDev) Swisscontact, Programme Sahel agro formation. Comité de développement de Dogondoutchi (Associations, inspections académiques, élus locaux) Réseau Appui Education Développement Durable (RAEDD) Réseau d'Appui aux Initiatives Locales (RAIL) Association d'Education Culturelle Ille et Vilaine Niger (AECIN)
2	Enseignement primaire	Direction de la Formation Initiale et Continue (ENI) Plan Niger, GIZ, UNICEF Elus locaux, Mouvement des Compagnons éducateurs
3	Alphabétisation	Direction Générale de l'Alphabétisation et de l'Education Non-Formelle (DGAENF) Direction de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage (DFPCA) Swisscontact, ONG VIE, HED TAMAT
4	MCE	Ecole normale Supérieure Association Amis des Compagnons éducateurs Elus locaux Instituteurs et CP des zones concernées

### Participation des parties prenantes

La participation des parties prenantes est importante pour la poursuite des activités dans un contexte où le GREF ne dispose que d'une mobilité limitée pour couvrir toutes les zones du PMP. Un avantage non négligeable est l'existence d'une coordination nationale tenue par le RAIL qui permet de faire un suivi des activités. D'autre part, sur le terrain et dans les directions ministérielles impliquées, un point focal est désigné qui constitue la mémoire institutionnelle du projet. Toutefois, la situation sécuritaire représente une circonstance handicapante pour le développement du projet en ce que la présence et l'intervention directe des missions du GREF sur le terrain est d'une importance capitale dans les formations et leur absence prolongée pourrait se traduire en un relâchement des parties prenantes.

L'apport financier des PTF est non négligeable et a permis au GREF d'atteindre ses objectifs en matière de formation professionnelle et à l'enseignement primaire. La collaboration avec le MCE qui développe sa propre stratégie de terrain est bénéfique en ce qu'elle présente des avantages mutuels à toutes les parties, permettant au GREF de continuer à intervenir sans devoir soutenir le MCE à bout de bras en permanence. Il en est de même avec les mairies et les associations partenaires que les interventions du GREF dynamisent sans qu'elles ne développent une dépendance totale.

### **Renforcement des partenaires**

Une lecture analytique du PSEF permet de saisir l'importance du renforcement apporté par le GREF à travers ses actions locales au système éducatif dans sa globalité. L'orientation de la réforme de la formation professionnelle par l'ouverture de 120 CFM, la formation des instructeurs des ENI, l'érection de l'ENI de Niamey comme centre de rayonnement national en matière de formation, l'alphabétisation bilingue, la prise en charge de la petite enfance sur une base communautaire correspondent à des expériences GREF qui ont été adoptées aux niveaux politique et stratégique.

Au niveau décentralisé, les mairies partenaires ont de la matière grâce à la mise en place des CDC qui aujourd'hui sont les CFM pris en charge par l'Etat et recevant directement des élèves ayant fini le cursus primaire. Il en est de même pour les ONG ou associations qui à travers la collaboration avec le GREF ont pu développer leur cahier de charges.

En dépit de tous ces avantages, il est difficile de décrire véritablement ce qui se passe dans les zones où l'absence prolongée du GREF doit commencer à avoir des effets de lassitude. Les ENI de l'intérieur et les CFM ne reçoivent plus l'accompagnement direct des pratiquants du GREF qui faisaient des missions deux fois par an. Le risque est vraiment élevé dans ces zones que quel que soit le renforcement acquis dans le passé, il s'étiolle progressivement au fil du temps.

#### **4.3.4.2. Réseau**

### **Mise en réseau et échelle des réseaux**

Le PMP au Niger n'a pas une structure en réseau. Les activités sont cloisonnées selon les propres termes du représentant pays. Cela est dû à la nature même du mode opératoire du GREF avec ces activités qui sont nées vers 2002-2003, sans une vision politique globale du secteur de l'éducation. Elles se superposent dans le PMP et forment un ensemble où chaque composante conserve son autonomie. Le seul niveau de réseautage serait celui de centralisation des rapports et de détermination des périodes et des équipes de mission par le management du GREF. Néanmoins, au niveau de chaque activité, il existe des « réseaux locaux » qui fonctionnent selon leur logique intrinsèque. L'enseignement primaire et la formation professionnelle bénéficient de l'appui des PTF alors que les autres activités développent leurs liens à des niveaux plus proches de la base.

### **Implication des acteurs locaux**

Dans le contexte de crise sécuritaire qu'est celui du Niger, le PMP aurait du mal à survivre sans l'implication des acteurs locaux. Au niveau de la coordination nationale tenue par le RAIL, de la formation professionnelle, de l'enseignement primaire, de l'alphabétisation et du MCE, les activités se sont poursuivies parce que les acteurs locaux les ont exécutées : regroupement d'enseignants et de CP sur Niamey, formation des formateurs des CFDC, réorganisation institutionnelle du MCE, etc.

### **Mise en place de relais locaux**

Les relais locaux sont organisés selon la configuration du réseau du GREF. Ceux de la formation professionnelle agissent dans leur sous-secteur de même que ceux de l'enseignement primaire, etc. Les relais locaux dont l'équipe a perçu la présence et l'activité sont :

- Coordination PMP : ONG RAIL
- Formation professionnelle : DFPCA, RAEDD, AECIN, CFDC (Département de Dogondoutchi),
- Enseignement Primaire : DFIC
- Alphabétisation : DGAENF, DFPCA, ONG HED TAMAT et jusqu'en mai 2014, ONG VIE
- MCE

### **Implication des OSC**

Le tableau présentant les partenaires et relais locaux fait mention des organisations de la société civile suivantes : RAEDD, AECIN, ONG VIE, ONG HED TAMAT. Le MCE, dans son approche communautaire, est en partenariat naturel avec les organisations de la société civile mais cette relation n'implique pas véritablement le GREF. Toutefois, les modules en Compétences de vie courante (CVC) peuvent interpeler les organisations de la société civile mais l'évaluation n'a pas eu d'évidence de collaboration actuelle et continue avec les organisations de la société civile.

### **Liens avec d'autres programmes**

Chaque activité du PMP a ses partenaires privilégiés en fonction de ses objectifs. L'enseignement primaire s'allie aisément avec Plan Niger et l'UNICEF alors que la formation professionnelle est plus proche de la GIZ et de LuxDev. La DFIC a exprimé sa volonté (et l'a concrétisée à travers son plan de travail annuel) où des activités conjointes avec le GREF ont été inscrites et où ces fonds publics pourront abonder la contribution du GREF. De même, LuxDev engage une collaboration en matière de formation professionnelle pour le développement des métiers. C'est aussi une réussite remarquable que les interventions du GREF se retrouvent dans les programmes et les politiques ou documents stratégiques nationaux. Dans l'ensemble des programmes le GREF s'impose comme un partenaire technique à part entière.

### **Difficultés à créer les réseaux**

La première des difficultés réside dans le mode opératoire du GREF qui ne prédispose pas à une création de réseaux. Les membres du GREF avaient leurs

activités financées sur une base de coopération décentralisée ou individuelle et de se retrouver dans un PMP englobant et contraignant du point de vue de la liberté d'action développe de la résilience et ne facilite pas un véritable réseautage entre activités à toute l'échelle du projet-pays (avant même d'évoquer le niveau PMP). Toutefois, le PMP au Niger peut se vanter d'avoir de nombreux liens externes qui représentent une source non négligeable de ressources (UNICEF, Swisscontact, LuxDev, Plan Niger, etc.).

#### 4.3.4.3. Le pilotage

Selon la Convention Programme signée avec l'AFD (p. 66), le pilotage au niveau national veille à la mise en œuvre des actions et en informe les instances de suivi (global). Les équipes de coordination nationales sont composées d'un coordonnateur des activités GREF dans le pays, des responsables des actions dans le pays, des représentants des partenaires, des représentants des ministères et des instances administratives des représentants locaux de la coopération française (AFD, SCAC, Institut culturel français) ainsi que d'autres partenaires techniques et financiers.

Le comité de pilotage du Niger ne se réunit pas. La coordination nationale est l'instance qui veille au suivi des interventions. A ce titre elle a tenu trois réunions (Décembre 2011, Février 2012, Février 2014).

Organisation des missions. Selon les échanges avec l'équipe GREF rencontrée à Niamey, les missions se préparent avec les bénéficiaires locaux. Au niveau pays, il y a les journées d'orientation et d'organisation des stages avec les équipes GREF.

Tuilage. Toujours selon les responsables du GREF, le tuilage s'opère en France entre équipes GREF mais sur la base des demandes des partenaires. Avec un total de 68 départs, sur toute la durée du PMP, l'équipe Niger n'a pu avoir qu'un nombre limité de séances de tuilage. Le fait de ne pas rencontrer les équipes de chaque activité a réduit la masse d'information interne aux tuilages que l'on pouvait récolter.

Planification. La planification des activités relève traditionnellement du GREF qui sur la base des financements et de l'expertise disponible, détermine le domaine d'intervention de la mission. Il est arrivée qu'une mission programme un bibliothécaire et fort de l'indisponibilité de ce dernier ne puisse plus se tenir à cause de la difficulté à trouver une expertise similaire en un temps réduit. La planification paye ainsi un tribut non négligeable au caractère bénévole des intervenants qui n'ont pas d'obligation péremptoire à descendre sur le terrain.

Le PMP introduit une nouvelle donne dans la planification des activités avec la nécessité qui est fait au GREF de rechercher des fonds complémentaires pour abonder l'apport à 50% de l'AFD. Il s'agit de l'introduction des activités de formation du GREF dans la planification budgétaire de la DFIC. L'inscription par la DFIC de ces activités dans son plan de travail annuel à financer par les partenaires du ministère oblige le GREF a intégrer de nouvelles contraintes opérationnelles dans la programmation de ses missions.

Suivi. Bien que le RAIL en tant que référant-pays, a une charge de coordination nationale, on ne remarque pas un système ou de plan de suivi au niveau national. Le

suivi est fonction de l'organisation interne de l'Activité. Selon les entretiens certaines activités entre en veilleuse entre deux missions alors que d'autres se poursuivent avec des échanges à distance entre le GREF et les équipes locales. La restructuration institutionnelle au niveau du MCE avec le recrutement d'un responsable du suivi a apporté une meilleure lecture aux interventions de cette activité ; toutefois, cela est loin d'être la norme au niveau du GREF.

Rapportage. Le rapportage est une activité essentiellement GREF. Chaque mission produit son compte rendu sans qu'il n'y ait un gabarit standard. En dehors des rapports générés conjointement avec les équipes GREF, les évaluateurs n'ont pas eu de preuve d'un système de rapportage de la part des bénéficiaires locaux.

Capitalisation. La norme au niveau du GREF pour le PMP est plus au rapportage qu'à la capitalisation. Les recherches en ligne montrent des efforts de capitalisation d'actions du GREF mais pas du PMP. Les éléments d'information disponibles sont mis à disposition par des initiatives GREF locales ou individuelles sans développer le caractère d'un programme pays ou encore moins d'un projet multi pays.

#### 4.3.5. Prospective

La présente évaluation se tient dans un contexte différent de celui de la mise en place du PMP. Les conditions sécuritaires ne favorisent plus les départs comme dans le passé et des champs de mission fort prometteurs sont devenus des zones formellement et impérativement interdites d'accès. Ce changement de contexte implique une vision prospective sur les points de l'organisation des missions, du partenariat, de l'implication des acteurs locaux et des perspectives de pérennisation.

Organisation des missions. Le GREF a investi des efforts d'adaptation appréciables pour atteindre les résultats que constate la présente évaluation. Le déploiement des activités sur le terrain et par ricochet l'organisation des futures missions constitue un nouveau défi organisationnel qui interpelle le GREF dans sa nature profonde. Les relations amicales ou professionnelles qui ont été à l'origine même de l'action du GREF et qui transparaissent dans l'organisation actuelle des missions, même dans le cadre du PMP, devront céder le pas à des exigences d'obligation de résultats dans un contexte de contraintes budgétaires accrues. Le ton est donné avec la programmation des activités de la DFIC qui intègre le GREF et la collaboration avec Luxdev qui a déjà obligé le GREF à se faire immatriculer au niveau local en tant qu'ONG internationale pour bénéficier de financements mis en place pour le Niger. L'envoi des équipes, rien que pour la collaboration avec Luxdev ne se fera sur la base d'un carnet de commande du bailleur plutôt que sur les choix de départ du GREF.

Partenariat. En tant que partenaire essentiellement technique, donc dépendant de plus en plus de ceux financiers, le GREF se retrouve aujourd'hui devant l'obligation de satisfaire davantage les conditionnalités exogènes plutôt que de fonctionner selon sa ligne d'action traditionnelle. Cet état de choses invite à une remise en question de normes de travail collaboratif faisant partie du tissu originel voire de « l'ADN » du GREF. Le Niger est un laboratoire fort intéressant qui apporte au GREF des éléments de discussion pour le débat du partenariat dans le futur.

Implication des acteurs locaux. Le réseau des partenaires du PMP au niveau local lui a permis d'atteindre les résultats qui s'imposent à tous en ce moment. Cette réadaptation introduite par la situation sécuritaire au Niger se présente comme la norme émergente à laquelle le GREF devra se plier : faire plus de place à l'implication des acteurs locaux afin de garantir une continuité des activités et une appropriation durable des réalisations.

Perspectives de pérennisation. Un bilan sans complaisance des quatre activités déroulées au Niger par le GREF montre des perspectives de pérennisation très avantageuses : le GREF a donné le ton à la réforme nationale de l'enseignement professionnel ; le GREF dynamise la formation des enseignants et son activité est reconnue par la DFIC ; l'alphabétisation bilingue initiée par le GREF devient la norme nationale ; le développement de la petite enfance se prévoit dans les documents stratégiques (PSEF) sur une base communautaire comme dans l'activité avec le MCE. Toutefois, pour être en mesure de continuer à apporter sa contribution à l'éducation nigérienne, le GREF devra concevoir son propre plan de pérennisation dans le contexte contraignant qu'est celui de l'insécurité grandissante et de la raréfaction des ressources.

#### **4.3.6. Conclusions et recommandations**

Le PMP a permis de renforcer les actions engagées par le GREF et d'améliorer plusieurs aspects de l'éducation nigérienne. La situation sécuritaire est une donnée importante à prendre en compte pour tout développement futur. Les missions devront être limitées à Niamey et cela donne le ton pour toutes les interventions. De concert avec les partenaires institutionnels nigériens, le GREF pourra :

##### **Recommandation 1**

Procéder à des regroupements à Niamey ; ces regroupements permettront un brassage mais aussi une formation de formateurs qu'on verra à l'œuvre sur place. Ces formateurs pourront par la suite être impliqués dans le suivi de proximité et la consolidation des acquis.

##### **Recommandation 2**

Créer un vivier de formateurs pendant des sessions à Niamey, lesquels formateurs pourront poursuivre l'œuvre de former les niveaux suivants à l'intérieur comme cela a été le cas avec l'alphabétisation en formation professionnelle.

##### **Recommandation 3**

Mettre l'accent sur le renforcement institutionnel : la formation des cadres de la DFIC a facilité l'intégration du GREF dans le groupe des PTF après deux ans d'attente et l'insertion des interventions du GREF dans le plan de travail du Ministère est devenue une perspective réaliste.

Le financement de l'AFD impose au GREF de lever 50% des ressources à utiliser dans le cadre du projet. Le Niger est un excellent exemple en la matière. Le GREF y a pu conduire une formation de maître sur fonds UNICEF attribués au Ministère. La

collaboration avec Luxdev offre aussi des opportunités de financement pour la formation professionnelle. L'inscription des activités à conduire par le GREF dans le plan de travail du ministère est une première et une initiative importante en ce sens, qu'elle permet au GREF de fonctionner directement sur les fonds des autres PTF mais qui sont mis à la disposition des ministères au titre de la coopération multilatérale.

#### **Recommandation 4**

Instruire les RA et RP à rechercher de commun accord avec leurs interlocuteurs dans les ministères, les sources potentielles de ressources pour abonder la contribution de l'AFD.

La conduite de la mission d'évaluation a été grandement facilitée par la structure de coordination locale, le RAIL. Le RAIL a son existence légale et ne représente pas une charge exceptionnelle pour le GREF. Il n'en est pas de même dans d'autres pays où les missions posent des problèmes logistiques.

#### **Recommandation 5**

Renforcer les coordinations nationales, au besoin avec un agent payé à mi-temps ou pendant les missions de terrain ? Cette coordination renforcée pourra aussi jouer un rôle de responsable du suivi pendant l'intercession.

## 4.4. LE PMP AU SENEGAL

### 4.4.1. Introduction

Le PMP au Sénégal se déploie sur trois volets issus d'activités antérieures qui ont connu une extension ou/et ont été relancées grâce au PMP. Au premier semestre 2014, le Sénégal représente 25% du budget global du PMP et s'étend sur plusieurs régions du pays. Le tableau ci-après présente une vue globale de l'implantation des activités dans les régions sénégalaises.

**Tableau N°7** : Carte des activités du projet

	ACTIVITES	PHASE PILOTE (ou Pré-PMP)	PMP
<b>ENSEIGNEMENT ELEMENTAIRE</b>			
1	FORMATION DES DIRECTEURS : Enseignement rénové du Français et des capacités d'animation pédagogique	Thiès Ville Thiès Département Tivaouane (2008)	- Thiès Ville - Thiès Département et Tivaouane - Grand Dakar - Bignona 1 & 2
2	PROMOTION DES SCIENCES : Formation et accompagnement des directeurs d'école et des maîtres – Création d'un réseau de sites pilotes et de maîtres ressources	Thiès ville GREF – SCAC – M de l'E (2006 – 2009)	- Thiès Ville - Grand Dakar - St Louis
<b>PETITE ENFANCE</b>			
3	FORMATION PETITE ENFANCE : Plan national de formation des encadreurs de la petite enfance dans quatre régions	Thiès et St Louis (2008 – 2011) Etat des lieux en 2012 => 4 nouveaux sites	- Thiès Ville - St Louis - Louga - Matam - Fatick - Diourbel

Deux conventions de partenariat ont été signées avec l'Agence Nationale pour la Petite Enfance et la Case des Tout-Petits (ANPECTP) en mars 2009 (avec un avenant en juillet 2012) et la Direction de l'Enseignement Élémentaire (DEE) en Juin 2012. Ces conventions définissent un cadre de collaboration basé sur les objectifs stratégiques nationaux tels qu'exprimés à travers le Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence (PAQUET) (2013 à 2025) qui prévoit en substance de :

- Améliorer le contrôle, l'encadrement pédagogique, et l'enseignement apprentissage (Activités 1, 2 et 3) ;
- Promouvoir le développement de l'enseignement des sciences, de la technologie et des Innovations (STI) (Activité 2) ;
- « Améliorer la qualité des apprentissages et de l'environnement des structures pour une prise en charge intégrée de la petite enfance » (Activité 3)
- Développer progressivement l'utilisation des langues nationales dans le système éducatif, au-delà de l'alphabétisation fonctionnelle (Activités 1 et 3).

Les activités du GREF au Sénégal s'organisent autour de missions qui déroulent des formations, des recyclages et des activités de suivi. Ces missions sont en général systématiquement préparées en amont par chaque équipe GREF d'abord et ensuite de concert avec les acteurs locaux et sanctionnées de rapports et d'un suivi conjoint.

Chaque activité conserve une autonomie opérationnelle même quand elle s'opère sur le même site que d'autres, ce qui se traduit par autant de modes opératoires que d'activités (Français et Sciences à Grand Dakar et à Thiès, par exemple). Cet aspect de la mise en œuvre du projet est intimement lié à la nature même du GREF qui est une association de bénévoles qui s'engagent pour le service sur la base de leur expertise professionnelle et de leurs domaines d'intervention préalables et à la discussion particulière que chaque équipe entretient avec chaque partenaire qui oriente le programme selon leurs demandes « ici et maintenant ».

#### 4.4.2. Méthodologie contextuelle

Au vu du caractère qualitatif de l'évaluation, la méthodologie mise en œuvre au Sénégal a été basée sur la recherche documentaire et les entretiens avec les acteurs impliqués dans la vie du projet (Liste des personnes rencontrées en annexe). Les visites de sites qui se sont conduites ont permis de prendre contact avec les acteurs locaux et de prendre la mesure de l'effet GREF dans les différents domaines d'intervention.

En ce qui concerne le volet petite enfance, une rencontre des points focaux et coordonnateurs de région a permis d'échanger avec les responsables des régions représentées mais surtout de participer en tant qu'observateurs à une séance de travail avec la mission du GREF. Cette réunion a permis de vivre l'ambiance de travail entre le GREF et ses partenaires mais aussi de comprendre l'organisation interne au sein de l'activité et les raisons des succès et des difficultés rencontrés.

Une séance de restitution à *chaud* rassemblant des représentants des trois activités tant au niveau du GREF que des services de l'administration sénégalaise a permis de recueillir plus d'informations en même temps qu'elle a donné/permis à l'équipe d'évaluation de faire valider ses conclusions préliminaires auprès des acteurs concernés.

#### 4.4.3. La stratégie

##### 4.4.3.1. Pertinence

Les trois activités du projet sont profondément ancrées dans l'univers éducatif sénégalais. Toute réforme en matière d'enseignement doit en premier lieu tenir compte de l'enseignant considéré comme le maillon décisif de toute amélioration dans le processus d'enseignement-apprentissage. De même, il est tout autant important, pour un développement professionnel harmonieux de l'enseignant, de disposer de directeurs d'écoles compétents qui puissent communiquer et renforcer les savoirs et le savoir-faire des maîtres. C'est dans cette vision globale qu'il sied de situer la mise en œuvre du PMP au Sénégal du point de vue de la pertinence conceptuelle.

L'activité 1 découle du référentiel de compétences professionnelles des directeurs d'écoles incluant des fonctions d'administration, de contrôle et d'évaluation des enseignants ainsi que celle de développer un projet d'école. En outre, la mise en place du curriculum sur le continuum de l'enseignement de base a mis en exergue la nécessité de renforcer le français en tant que matière instrumentale permettant un

meilleur accès aux autres disciplines.

L'activité 2 exprime une préoccupation ancrée dans la recherche de la qualité de l'éducation et partage les mêmes fondements que la première activité. En Février 2013, l'intervention du Président de la République, lors de l'ouverture annuelle de l'Académie des Sciences, sur l'importance à donner aux sciences et sa référence à la « Main à la Pâte » renforce la pertinence technique de l'activité en y ajoutant une dimension politique.

L'activité 3 répond à la faiblesse de l'encadrement au niveau de la petite enfance. En effet le nombre réduit d'inspecteurs et les difficultés dans la pratique de classe des encadreurs de la petite enfance ont trouvé une réponse favorable dans les activités du GREF déjà depuis 2008. La pertinence de l'expérience pilote sur deux régions, Thiès et Saint Louis, s'est confirmée à travers l'extension à quatre autres régions à savoir, Louga, Fatick, Diourbel et Matam.

#### 4.4.3.2. Cohérence

Le PMP dans sa globalité se fonde sur les objectifs du PAQUET visant à améliorer le dispositif de contrôle et d'encadrement pédagogique et administratif. Dans ses diverses déclinaisons, il se focalise sur la qualité de l'enseignement-apprentissage, la promotion des sciences, de la technologie et des innovations ainsi que sur la prise en charge intégrée de la petite enfance et l'utilisation progressive des langues nationales.<sup>16</sup>

En dehors de la forte cohérence avec les dispositions du programme stratégique de l'éducation et de l'orientation politique voulue par les dirigeants du Sénégal, l'action du GREF s'est investie à renforcer les dispositions curriculaires existantes, ce qui en a favorisé une intégration naturelle dans les activités locales.

##### **FORMATION DES DIRECTEURS A GRAND DAKAR**

L'IEF de Grand Dakar partenaire du PMP a intégré le projet PMP dans son organisation interne. Pour faire profiter du projet à toutes les écoles, tous les directeurs et tous les enseignants, elle a revu le principe des missions du GREF en Français, qui désormais prennent en compte toutes les écoles et dont les enseignements sont repris dans les Cellules d'Animation Pédagogique.

##### **PROMOTION DES SCIENCES A THIES**

Le GREF a trouvé en l'IDEN de Thiès un partenaire précieux qui dès les premières heures de la collaboration a participé à la conception d'outils didactiques, de modules de formation et conduit les travaux dans le sens de l'intégration de la démarche d'investigation raisonnée dans le curriculum national.

Selon les dires de la responsable de l'IEF de Grand Dakar, le GREF ne crée pas des concepts nouveaux pour en ajouter au lot des enseignants déjà saturés par ces « vagues » successives de nouveautés, mais promeut les dispositions curriculaires existantes (mais peu observées) et donne aux enseignants la possibilité de mieux les

---

<sup>16</sup> L'utilisation des langues nationales n'est pas un objectif affiché mais à Bignona, les programmes d'alphabétisation répondent à une demande locale.

maîtriser. Plus précisément par exemple, l'action du PMP a particulièrement ciblé les étapes 1 et 2 (CI/CP, CE1) et la lecture en lien avec l'oral et l'écrit, qui constituent les axes de travail du PALME. Cette position est renforcée par l'IDEN de Thiès qui a affirmé que les sorties de terrain des membres du GREF ont un effet profondément positif sur l'amélioration de la performance des enseignants. Ce constat est encore plus prononcé au niveau de la petite enfance.

La cohérence du projet s'établit ainsi tant sur le plan politique que sur le plan pédagogique. Au niveau politique/stratégique, il s'aligne sur les dispositions du PAQUET alors qu'au niveau pédagogique, il met en œuvre la pédagogie active et permet une meilleure maîtrise, non seulement du curriculum mais aussi de la démarche d'instruction par l'enseignant.

#### 4.4.3.3. Mode opératoire

Le mode opératoire du PMP au Sénégal est variable ; il y a quasiment autant de modes opératoires que d'activités et de sites. Il arrive même qu'au sein de la même activité, on remarque un mode opératoire différent d'une IEF à l'autre.

A titre d'exemple, nous présentons l'Activité N°1 qui a démarré avant le PMP en 2008 à Thiès Ville, Thiès Département et Tivaouane. C'est avec le PMP qu'elle a pu s'étendre à d'autres inspections, Grand Dakar et Bignona 1 & 2. Les modes opératoires dans les deux lots visent l'objectif global du renforcement des capacités des directeurs d'écoles couplé avec l'enseignement rénové du français basé sur une pédagogie active, la mise en réseau des directeurs pour une capitalisation efficace des expériences mais Bignona 1 & 2 ont diversifié leur approche en mettant en place un suivi de cohorte assorti de la formation des enseignants du CI et de l'implication communautaire dans la gestion de l'école avec la mise en place de programmes d'alphabétisation.

Le dispositif a été modifié à Grand Dakar où l'intervention du GREF a été ouverte à toutes les écoles réparties en deux groupes. En conséquence plutôt que de recevoir les missions du GREF deux fois par an (une mission de formation et une de suivi), les deux groupes ne les reçoivent qu'une fois chacun. Par ce fait, toutes les écoles ont subi la formation quitte à en organiser le suivi et le renforcement dans les Cellules d'Animation Pédagogique. Ceci n'était pas le plan initial qui a visé une cible restreinte, voire pilote. En effet, il était au départ question d'impliquer dix (10) directeurs par IEF et cinq (5) à Bignona 1 & 2. Cela constate l'adaptabilité du projet au contexte du terrain.

Les activités de promotion des sciences et de la petite enfance ont un mode opératoire plus homogène bien qu'on y rencontre aussi de légers décalages en fonction du site de mise en œuvre. La promotion des sciences a partout conservé l'approche pilote (avec des centres pilotes promis à devenir des centres de ressources et de rayonnement régionaux) mais est mise en œuvre de manière plus intégrée à Thiès qu'à Grand Dakar et St Louis par exemple. En ce qui concerne la petite enfance, partie de deux (2) inspections d'académie (IA), St Louis et Thiès, elle en est à six (6) régions, soient 15 à 18 circonscriptions avec le PMP mais conserve un mode opératoire déconcentré et plus uniformisé qui permet une couverture globale de l'entièreté des centres de toutes les régions. Avec la petite enfance, les

opérations sont centralisées à l'ANPECTP qui a une interface collaborative plus irriguée avec le GREF, ce qui permet une planification plus systématique des activités. Cette diversité de modes opératoires au sein même d'un seul pays qui n'est qu'une composante du projet multi-pays est une caractéristique qui mérite une attention spécifique.

#### 4.4.3.4. Effets

De façon conceptuelle dans sa globalité, le 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. (Convention-programme p.38). Les effets escomptés correspondant à ces objectifs se remarquent de manière variable sur le terrain avec des nuances d'une activité à l'autre.

Le facteur humain, en d'autres termes, l'engagement des acteurs locaux à s'approprier le PMP est une variable déterminante au niveau des effets. Au sein de la même activité, les effets se présentent de manière différente en fonction de l'organisation mise en place pour accompagner le projet.

#### **Effets de l'Activité 1**

Les prévisions quantitatives au titre des bénéficiaires directs sont de l'ordre de 150 directeurs d'écoles membres des CODEC des 5 zones géographiques concernées et 15 inspecteurs de l'Education associés à la formation. Avec 40 directeurs dans Grand Dakar, 30 dans le bassin de Thiès et 10 à Bignona, les objectifs sont atteints à environ 54%.

Par contre, au niveau qualitatif des résultats fort appréciables ont été notés. Les directeurs rencontrés ont exprimé leur degré de satisfaction pour une conduite de la formation peu habituelle au départ mais dont ils reconnaissent la pertinence : elle les a aidés à mieux identifier leur rôle pédagogique, en distinguant ce qui relève d'un contrôle de conformité traditionnel et ce qui relève d'un accompagnement et à mieux cerner leur rôle par rapport à celui des IEF qui les supervisent. En effet, les formations du GREF se démarquent par leur caractère pratique et en lien direct avec la réalité du terrain, la salle de classe en l'occurrence. Le fait d'avoir associé les enseignants dans chaque école aux directeurs (Grand Dakar) a créé une plus forte capacité d'implantation au niveau école et de dissémination par le moyen des Cellules d'Animation Pédagogiques. Cet effet ne se distingue pas à Thiès par exemple où le tribut au facteur humain a été lourd à cause de l'indisposition suivie du départ à la retraite de l'inspecteur qui y avait imprimé un élan dynamique à l'activité. Aujourd'hui, l'activité montre des effets plutôt mitigés dans le bassin de Thiès à l'inverse de Dakar et de Bignona 1 et 2.

A Bignona, l'approche a été contextualisée au milieu rural avec des effets observables mais encore fragiles et très dépendants de l'assistance du GREF. L'investissement individuel des membres du GREF y est remarquable aussi mais l'activité a suscité un engagement, non seulement au niveau institutionnel mais avec la chefferie locale et les associations de jeunes et de parents. Le suivi de cohorte

permet à la fois d'améliorer la pratique enseignante mais aussi de renforcer l'apprentissage et l'assiduité du fait de l'implication communautaire.

Au niveau de la formation des directeurs au Français, une tendance à la généralisation sur tous les sites a émergé après les travaux de collecte sur le terrain lors du séminaire des 4 et 5 décembre 2014. Des réunions post-séminaires avec les Inspections d'Académie de Thiès et de Dakar se sont conclues par la décision d'organiser en mars 2015, des séminaires et ateliers de partage pour une mise à l'échelle de l'activité de formation des directeurs dans toutes les circonscriptions de l'académie.

## **Effets de l'Activité 2**

Les effets les plus spectaculaires au niveau institutionnel se remarquent dans la promotion des sciences où le Chef de l'Etat s'est fait apôtre de la démarche d'investigation raisonnée promue par le GREF. Sur le terrain, l'appropriation qu'a connue l'activité dès son lancement et le leadership vigoureux du GREF en ont favorisé l'épanouissement. Cette activité se démarque de la formation en cascade et a mis en place des centres de développement de compétences où des outils sont développés et créent un savoir-faire chez les directeurs et enseignants impliqués. Les effets les plus visibles sont au niveau des élèves chez qui il est remarqué une autre manière d'apprendre et d'interagir avec leur environnement ainsi qu'un éveil et une curiosité scientifique accrus.

L'effet sur l'ensemble du système éducatif sénégalais est tout aussi remarquable en ce que les modules conçus par l'activité sont déjà intégrés dans le curriculum national. Toutefois, la mobilité du personnel induit un éternel recommencement qui fragilise l'implantation dans les écoles impliquées mais offre en même temps une opportunité de dissémination dans les nouveaux postes des fonctionnaires affectés. Par ailleurs, l'équipe du GREF est fortement individualisée, ce qui représente aussi à la fois un atout et une faiblesse.

## **Effets de l'Activité 3**

La petite enfance présente au sein des activités du GREF la structure la plus systématisée. Le partenariat avec l'ANPECTP avec qui toute l'activité est pilotée de bout en bout a généré une capacité institutionnelle qui est un gage de pérennisation des acquis du projet. La formation des formateurs et la dynamisation des Collectifs Départementaux pour la Petite Enfance (CODEPE) a permis un enracinement à la base qui a créé un vivier d'acteurs capables de renforcer les capacités des encadreurs au niveau local et de porter une extension vers d'autres régions. Cela a été le cas avec le passage des deux premières régions d'avant le PMP vers les six régions concernées par le PMP. Les outils de formation ont été conçus et dûment utilisés par le biais des cellules d'animation pédagogiques.

La présence des équipes du GREF dans l'accompagnement du suivi des encadreurs produit des effets directs sur l'enseignement et l'apprentissage. La quasi-totalité des acteurs rencontrés ont relevé la motivation et l'entrain qu'apportent les missions du GREF lors de leurs descentes sur le terrain. Un constat patent au niveau de la petite enfance est que la généralisation se présente aujourd'hui comme une obligation.

## 4.4.4. Les partenariats

### 4.4.4.1 Partenariat

#### Identification des partenaires

Selon plusieurs avis recueillis, dans sa tradition pré-PMP, le GREF envoyait directement ses missions dans les salles de classe, ce qui définissait un partenariat presque amical, voire personnel entre les missions et certains sites. Plus de formalisation s'est installée dans le jeu des acteurs avec le temps et ceci, même avant l'avènement du PMP qui a ressuscité certaines activités et appelé à des partenariats plus durables voire institutionnels. Aujourd'hui les partenaires sont essentiellement les institutions en charge des ordres d'enseignement ciblés par les actions du GREF, notamment l'ANPECTP et la DEE à travers leurs structures déconcentrées. (Convention avec l'ANPECTP en 2009 avec avenant en 2012 et avec la DEE en 2012).

Le réseau de partenaires se présente de manière variée et est essentiellement fonction des rapports entre la mission du GREF et la circonscription qui accueille ses activités. Dans tous les sites (excepté Bignona), il se limite aux services déconcentrés de l'enseignement primaire ou de l'ANPECTP. Le partenariat pour l'activité de promotion des sciences s'enrichit un peu plus de perspectives avec des institutions à vocation de recherche (Institut National d'Etudes et d'Action pour le Développement de l'Education (INEADE), Secrétariat Technique Permanent du Curriculum (STPC), Académie de Sciences, Universités, etc.), ce qui n'est pas le cas de l'activité du Français qui étend ses liens dans les Cellules d'animation pédagogiques.

Ce n'est qu'à Bignona qu'on observe l'intervention d'autres acteurs, notamment les communautés et les organisations de la société civile. En effet, à Bignona, les parents d'élèves participent à la gestion de l'école et ont même fait mettre en place un programme d'alphabétisation des adultes.

L'activité de la petite enfance bénéficie d'une organisation plus structurée à cause de son partenaire principal, l'ANPECTP qui par sa taille réduite a pu mettre en place des coordonnateurs régionaux et des points focaux, et qui développe son action à travers les suivis (encadrements) assurés par les encadreurs, les CODEPE et les cellules d'animation pédagogiques.

#### Participation des parties prenantes

Il est difficile comme dans les cas précédents d'établir une ligne uniforme de participation des parties prenantes. Leur implication est variable, allant de l'appropriation complète assortie d'une prise en charge de certains volets (Activité 1 à Grand Dakar, Activité 2 à Thiès et l'ensemble de la Petite enfance) à une faible réactivité pouvant augurer de l'extinction de l'action (Activité 1 à Thiès)

Dans l'ensemble, les missions ainsi que le suivi entre deux missions sont préparées avec les bénéficiaires locaux. L'équipe d'évaluation a pu constater que cela s'opère de manière différenciée en fonction des activités. Au niveau de l'Activité 1 par

exemple, l'IEF oriente les missions en fonction des compétences des membres du GREF qui arrivent. Il est ainsi revenu aux évaluateurs qu'elle a su profiter du savoir-faire de bibliothécaires pour mettre sur pied des coins de lecture et d'informaticiens pour renforcer le dispositif TICE avec des tableaux numériques interactifs. Elle a aussi instauré les diagnostics de besoins conjoints auxquels se livrent les missions dès leur arrivée pour définir un programme d'intervention répondant aux besoins réels du terrain. Dans la même IEF, cela se passe de manière différente avec les sciences. L'approche pilote adoptée par l'activité de promotion des sciences limite l'interaction aux directeurs et enseignants impliqués avec moins d'intervention dans l'organisation par l'IEF.<sup>17</sup> Par contre à Thiès qui peut être considéré comme le site où les parties prenantes sont plus actives en matière de sciences, l'IEF rencontré a expliqué son implication par la convergence du PMP avec sa propre démarche en faveur de la qualité de l'éducation. Dans cette même IEF, les sciences connaissent un rayonnement exceptionnel alors que l'activité du Français est peu promue, voire faiblement exécutée. A Bignona, les parties prenantes jouent un rôle que l'on ne retrouve nulle part ailleurs : les chefs locaux, parents et associations de jeunes sont impliquées dans la gestion de l'école mais on remarque un engagement important du GREF qui est de nature à maintenir ces acteurs locaux en dépendance. Quant à la petite enfance, elle montre une plus grande fusion entre le GREF et les partenaires locaux, tant au niveau préparatoire, opérationnel que dans les réflexions prospectives. A toutes les étapes, les interventions se conduisent en concertation, ce qui renforce l'appropriation et aussi l'investissement des acteurs locaux.

## **Renforcement des partenaires**

Toutes les activités montrent un renforcement à deux niveaux : le niveau institutionnel et le renforcement des capacités des acteurs à la base (encadreurs de la petite enfance et enseignants/directeurs d'école). Au niveau institutionnel, des outils ont été conçus et les interventions organisées de manière appropriées avec des mécanismes de rapportage qui potentialisent l'efficacité. Le renforcement des capacités est un des points les plus forts du GREF selon l'avis de tous les bénéficiaires. L'expertise technique des membres du GREF en situation de classe avec les maîtres ou dans le suivi/supervision des encadreurs est sans contestation. Elle montre l'exemple et augmente la motivation et le savoir-faire pratique des bénéficiaires dans leur travail de tous les jours. Dans tous les sites du projet, l'efficacité du projet en matière de renforcement des capacités des partenaires a été constatée.

### **4.4.4.2. Réseau**

#### **Mise en réseau et échelle des réseaux**

Le PMP à l'échelle sénégalaise ne se présente pas comme un projet multi pays avec en principe une organisation et des normes opérationnelles transversales. La mise en réseau interne au réseau est faible. Comme développé plus haut, on ne remarque pas au niveau pays un réseau GREF en place. Au niveau de la même activité, à l'exception de la petite enfance, les différents sites ne sont même pas en réseau et

---

<sup>17</sup> L'IEF rencontrée lors de l'évaluation a affirmé « que l'équipe des sciences n'offre pas les mêmes possibilités de collaboration et de pilotage conjoint que celle du Français. »

ne partagent ni leur planification ni leur mise en œuvre. La même faiblesse se remarque au niveau externe par l'absence de liens avec d'autres organisations ou même avec d'autres activités similaires dans d'autres pays du PMP.

### **Implication des acteurs locaux**

L'implication des acteurs locaux dans la mise en place de réseaux est relative. En dehors des structures existantes (cellules d'animation pédagogiques et CODEPE), on ne remarque pas vraiment d'engagement des acteurs locaux à mettre en place des réseaux internes aux activités ou aux sites. Toutefois, les acteurs locaux sont les garants de la pérennité et les meilleures perspectives de pérennité se dessinent notamment dans les zones où l'implication des acteurs locaux est optimale (ANPECTP).

### **Mise en place de relais locaux**

La mise en place de relais locaux obéit à la même logique centrale du GREF : tout se fait par site et par activité. Les relais locaux de l'activité 1 ne fonctionnent pas comme ceux de l'activité 2 et au sein même de l'activité 1, les relais locaux interviennent de manières complètement différentes qu'on soit à Grand Dakar, Thiès ou Bignona. On remarque toutefois un effort général d'avoir toujours un répondant local avec lequel on prépare et exécute les missions de terrain. Le Sénégal en l'occurrence a un représentant au niveau national (Oumar BA) qui a une compétence transversale sur toutes les activités.

### **Implication des OSC**

L'implication des organisations de la société civile (associations de parents d'élèves ou de jeunes, chefs religieux ou coutumiers) n'est pas une option par défaut du projet au Sénégal. Ce n'est qu'à Bignona que les parents d'élèves ont été impliqués dans la gestion de l'école. Selon le membre du GREF rencontré à ce sujet, cette implication produit un effet positif sur l'assiduité et les résultats scolaires tout en suscitant un intérêt nouveau de la part des parents qui ont mis en place un programme d'alphabétisation des adultes.

### **Liens avec d'autres programmes**

La question du lien avec d'autres programmes s'exprime de manière similaire que celle de la mise en réseau. L'évaluation n'a constaté que des liens informels avec d'autres programmes ou organisations évoluant dans le même cadre comme l'Unicef, le Palme, et le PREMST.

### **Difficultés à créer les réseaux**

La première des difficultés réside dans le mode opératoire du GREF qui ne prédisposait pas à une création de réseaux. Les membres du GREF allaient directement dans les classes travailler avec les maîtres et les directeurs. C'est par la suite que des IEF les ont intégrés dans leur système, ce qui fait que jusqu'à présent, le GREF n'a vraiment pas de réseaux dans les zones d'intervention. Des acteurs rencontrés (UNICEF) ont relevé la moindre importance du GREF qui fait qu'il n'y a

pas grand intérêt à engager un partenariat mais cette contrainte est dépassée parce qu'il y a la perspective qu'un partenariat tripartite (GREF, ANPECTP, UNICEF) se mette en place.

#### 4.4.4.3. Le pilotage

Selon la Convention Programme signée avec l'AFD (p. 66), le pilotage au niveau national veille à la mise en œuvre des actions et en informe les instances de suivi (global). Les équipes de coordination nationales sont composées d'un coordonnateur des activités GREF dans le pays, des responsables des actions dans le pays, des représentants des partenaires, des représentants des ministères et des instances administratives des représentants locaux de la coopération française (AFD, SCAC, Institut culturel français) ainsi que d'autres partenaires techniques et financiers. L'équipe d'évaluation a pu constater l'existence statutaire de cette structure mais elle ne s'est réunie qu'une seule fois entre le début du PMP et la présente évaluation. Selon les responsables rencontrés, le pilotage pays dans la forme centralisée est l'un des points faibles du dispositif.

**Organisation des missions.** Au niveau pays, on ne remarque pas une organisation faïtière de la stratégie de pilotage qui se décline en volet activité et ensuite en volet site. Les activités procèdent au tuilage en France pour garantir une continuité et ensuite descendent au Sénégal où elles rencontrent les équipes locales. Selon les constats de l'évaluation, à l'exception de la petite enfance, le pilotage au niveau pays ne se fait que quand les missions descendent au Sénégal et sont dans leurs sites, ce qui sous-entend un pilotage très décentralisé. Sur l'activité 1 par exemple, il était difficile à la coordination basée à Dakar de fournir des informations sur les sites de Thiès et de Bignona.

**Tuilage.** Le tuilage s'opère en France entre équipes GREF. Elle prend la forme d'une passation de charge pour conserver la continuité de l'intervention au Sénégal. A l'inverse, pour la petite enfance, entre la 1ère et la 2ème mission, le tuilage s'est passé au Sénégal et a réuni formateurs GREF et sénégalais et a permis de concrétiser la fonction des tuilages. Ce moment de partage a été déterminant dans le fait que les préparations des missions suivantes, en France, ont mieux impliqué à distance mais de manière effective l'ANPECTP.

**Planification.** Au niveau de l'Activité 1, la planification est déterminée par l'équipe GREF et l'IEF. Selon la responsable de l'IEF, à l'arrivée de la mission, la décision de l'orientation de la mission est prise sur la base des compétences que le GREF envoie (Bibliothèque, TICE, etc.). L'équipe d'évaluation n'a pas pu avoir d'information sur la planification sur le site du bassin de Thiès. A Bignona, l'accent est mis sur le « *Construire AVEC* » qui induit une implication des directeurs et inspecteurs à tous les niveaux de la planification.

Le schéma de mise en œuvre de l'Activité 2 en sites pilotes requiert plus de centralisation de l'équipe Sciences du GREF qui organise tout « *de main de fer,* » ce qui a suscité le commentaire de l'IEF de Dakar que l'équipe Sciences a sa logique qu'elle ne partage pas vraiment avec le terrain.

C'est avec l'équipe Petite Enfance que le niveau de collaboration apparaît comme

plus élevé. L'équipe d'évaluation a pu assister à une séance de travail où la planification des activités était conduite dans tous ses détails par l'équipe du GREF et les acteurs locaux.

**Suivi :** Il n'y a pas de système ou de plan de suivi au niveau national. Le suivi est fonction de l'organisation interne de l'Activité. Selon les entretiens, certaines activités entrent en veilleuse entre deux missions alors que d'autres se poursuivent avec des échanges à distance entre le GREF et les équipes locales.

**Rapportage :** Le rapportage est une activité essentiellement GREF. Les missions sont documentées de manière appropriée. L'équipe d'évaluation s'est penchée sur les rapports produits par les acteurs locaux de Grand Dakar en Sciences et a constaté qu'il manquait de substance et de structuration ce qui contraste avec la petite enfance où le travail se faisant ensemble, les résultats sont plus acceptables.

**Capitalisation :** En définissant la capitalisation comme le passage de l'expérience à la connaissance diffusable, on remarque qu'au Sénégal, il n'y avait pas une capitalisation systématique tout au long du PMP à l'exception de l'activité des sciences. Un important chantier de capitalisation de la Petite Enfance a été entamé pendant cette évaluation.<sup>18</sup> Le rapportage est lié aux missions et fournit assez d'informations mais le pas suivant consistant à vulgariser cette information n'est pas fait.

Après le travail de terrain de la présente évaluation, un séminaire des acteurs réunis autour de GREF s'est tenu les 4 et 5 décembre 2014 à Dakar. Cette rencontre d'échanges qui n'a pas pu être intégrée dans cette évaluation a permis de donner la parole aux partenaires nationaux qui ont partagé leurs expériences de terrain, fait un état des lieux et discuté sur les perspectives du projet au Sénégal. (voir Annexe 1)

#### 4.4.5. Prospective

Le caractère bénévole de l'adhésion et de la participation aux activités du GREF est une marque de fabrique qui transparait fortement à travers la mise en œuvre du PMP au Sénégal. Cette partie analyse la vision prospective sur les points de l'organisation des missions, du partenariat, de l'implication des acteurs locaux et des perspectives de pérennisation.

**Organisation des missions.** L'organisation des missions est encore en transition entre les missions programmées sur la base de contacts informels voire amicaux ou individualisés et un véritable cadre intégré à un PMP qui se fera sur une base programmatique avec une approche stratégique et des objectifs prédéfinis à atteindre. L'atteinte de ce niveau d'organisation sous-entend une structuration plus opératoire au niveau central avec en même temps une meilleure implication des partenaires locaux pour la planification et le suivi des activités. Dans quelle mesure

---

<sup>18</sup> Le guide issu de ce processus n'a pas fait l'objet de cette évaluation, car il a été finalisé après la période de collecte de données. Il a été disponible pendant la période de restitution de l'évaluation, ce qui permet de souligner dans cette version finale du rapport une impression très positive de cet outil dont le processus comme le résultat peuvent inspirer des futurs travaux de capitalisation au sein du GREF. Sa diffusion au sein du PMP et auprès de l'ensemble des acteurs des activités PE au sein du GREF, voire au delà (PRODERE Sénégal, REPTA, etc.) est indiquée.

une telle structuration peut-elle être introduite dans une association de bénévoles ? Tel est le double défi de l'organisation des missions (planification, suivi, rapportage, capitalisation).

**Partenariat :** Le GREF est essentiellement un partenaire technique. A ce titre, il a un statut hybride entre les bénéficiaires qui le considèrent comme un partenaire financier sans grands moyens tout en reconnaissant son expertise et les partenaires financiers qui estiment la qualité de son apport mais jugent sa force en volume négligeable (entretien avec l'UNICEF). Les discussions avec l'ANPECTP ont fait ressortir la possibilité d'entrer en partenariat tripartite avec l'Agence et d'autres partenaires financiers, ce qui permettrait de dérouler l'expertise incontestable du GREF tout en mettant à profit les ressources d'autres acteurs. Ce même principe tripartite pourra être appliqué à la collaboration avec les institutions de recherche, notamment avec le volet Sciences. Sur le terrain, les partenariats pourraient être formalisés davantage avec plus de responsabilité en matière de planification, de suivi et d'extension de la zone du projet sur les acteurs locaux.

**Implication des acteurs locaux :** Le réseau des partenaires du PMP au Sénégal est dans la pratique limité essentiellement aux IEF et à l'ANPECTP. Au niveau local, notamment dans les zones péri-urbaines ou rurales, l'implication de structures non étatiques à vocation communautaire à travers les chefferies coutumières ou religieuses, les organisations de jeunes et de parents est un atout à prendre en compte. D'autre part, la mise en place de relais locaux est une stratégie qui a porté ses fruits au niveau de la petite enfance. L'extension et la généralisation prochaine de l'intervention du GREF de ce côté est principalement portée par les structures nationales.

**Perspectives de pérennisation :** Le facteur humain, voire individuel constitue la richesse du GREF mais alourdit aussi la pérennisation des interventions. Il est difficile de penser à la poursuite des activités du PMP avec l'éventualité d'une responsabilisation des acteurs locaux et d'un allègement des missions. Serait-il judicieux de concevoir la possibilité d'une alternative entièrement locale où l'expertise du GREF est à un niveau plus conceptuel qu'opérateur ?

#### 4.4.6. Conclusions et recommandations

Le Sénégal est un pays politiquement stable et par ce fait, bénéficie de nombreux appuis de partenaires financiers. Le GREF s'y positionne en partenaire technique et avant le PMP avait un mode opératoire essentiellement focalisé sur un accompagnement de proximité. La donne du PMP introduit le GREF dans un contexte où ses moyens limités le font passer pour un partenaire de moindre qualité. L'apport du GREF est important et produit des effets appréciables, notamment en matière de sciences et de petite enfance.

#### **Recommandation 1**

A défaut de se lancer dans une recherche de fonds effrénée qui ne correspond pas vraiment à sa nature intrinsèque, le GREF pourrait entrer en partenariat tripartite avec les instances gouvernementales et leurs bailleurs. L'ANPECTP offre une opportunité d'un partenariat tripartite avec l'UNICEF.

Selon les constats de terrain, le pilotage individualisé par activités et par sites n'est pas à la mesure du PMP. Des sites au sein de la même activité (Français) ne communiquent pas, à plus forte raison les activités entre elles. Le comité de pilotage national ne se réunit pas selon sa programmation. Les résultats sur le terrain sont proportionnels à l'efficacité de la coordination. La petite enfance vient en tête avec une organisation collégiale avec les acteurs locaux qui les a conduits aux portes de la généralisation et pourrait leur ouvrir des financements importants avec d'autres bailleurs. Cette absence de coordination centrale tout au moins au niveau pays porte un préjudice quant aux motifs des missions.

## **Recommandation 2**

Le GREF, tant au niveau des instances centrales que de la coordination pays doit nécessairement harmoniser le pilotage de son action sur le terrain (planification-suivi-capitalisation) afin de maintenir le standard de qualité des interventions et l'honorabilité de l'association.

## 5. LEÇONS APPRISES ET RECOMMANDATIONS

Sur la base des analyses précédentes qui sont synthétisées sous forme de tableau ci-dessous, ce travail d'évaluation a permis de dégager un certain nombre de leçons et de recommandations plus générales qui sont présentées en suivant.

**Tableau d'analyse synthétique sur la base des critères des termes de références de cette évaluation**

Critères d'évaluation	Mali	Maroc	Niger	Sénégal	PMP dans son ensemble
<b>Pertinence</b>	Très bonne pertinence par rapports aux priorités sectorielles nationales. Cette pertinence s'explique par le fait ces activités sont fondées sur des besoins réels dont la solution est conçue à un niveau micro, ce qui lui confère une forte congruence avec le milieu. Les extensions et généralisation sont opérées graduellement et sont aussi fondées sur le besoin.				Pertinence forte partout à cause du modèle de coopération GREF.
<b>Cohérence</b>	<p>Les interventions GREF sont en cohérence avec le Programme Décennal de développement de l'Education (PRODEC). Les priorités de PISE III se rapportent à la qualité de l'enseignement et de l'éducation de base, la formation professionnelle et le préscolaire. Cette cohérence se renforce par l'orientation du projet qui combine le renforcement des compétences des enseignants avec l'appui à la gestion de l'école.</p> <p>Les efforts d'adaptation à la situation de crise sont très appréciés des partenaires.</p>	<p>Les interventions du GREF se focalisant sur les activités de lutte contre l'analphabétisme, l'intégration professionnelle des jeunes, le Français en tant que langue étrangère, les programmes d'école de la deuxième chance, de petite enfance, de formation des AE et la culture du livre potentialisée par le renforcement du français sont toutes en appui aux dispositions officielles pour la promotion d'une école de développement au Maroc.</p>	<p>Forte cohérence inspirée des documents stratégiques et du contexte. Les réformes majeures ayant eu lieu dans le pays (Formation professionnelle et des enseignants, alphabétisation, petite enfance) et certaines dispositions figurant dans le dernier document stratégique, le PSEF 2014-2024, confortent le travail des équipes du GREF</p>	<p>Cohérence établie tant sur le plan politique que sur le plan pédagogique. Au niveau politique/stratégique, il s'aligne sur les dispositions du PAQUET alors qu'au niveau pédagogique il met en œuvre la pédagogie active et permet une meilleure maîtrise, non seulement du curriculum mais aussi de la démarche d'instruction par l'enseignant. On observe une véritable fusion au niveau de la petite enfance.</p>	<p>Le GREF a poursuivi dans le cadre du PMP surtout des activités antérieures, pour la majorité fruit d'initiatives individuelles et qui ont été assemblées en PMP.</p> <p>Cohérence en lien avec la pertinence. Les activités répondent aux orientations nationales politiques et curriculaires</p>

<b>Effets</b>	Quelques signes positifs ont pu être repérés, mais ces critères ne sont pas réellement applicables : seulement une partie des activités a pu se dérouler et les efforts d'adaptation du GREF à la crise malienne n'ont pas pu porter. Beaucoup de fruits dans un contexte où la réceptivité des partenaires locaux et des bénéficiaires était fortement compromise.	Les effets positifs se manifestent surtout au niveau de la satisfaction des bénéficiaires (personnes formées) et des partenaires.  Le Maroc est le seul pays du PMP dont les activités ont une visibilité via un site web : <a href="http://pmp-maroc.perso.sfr.fr/">http://pmp-maroc.perso.sfr.fr/</a>	Toutes les activités ont des effets perceptibles et durables, malgré une seule année de « normalité » pendant la durée du PMP.	Effets positifs variables selon les activités et les sites.  Pour certaines activités, petite enfance et sciences (pour les sciences, plus au niveau politique qu'au niveau du terrain), effet multiplicateur important.	Des effets positifs perceptibles pour la majorité des activités et sites. La satisfaction globalement forte des partenaires en est un indicateur aussi.  Pour beaucoup d'activités, dépassement des prévisions quantitatives.
<b>Pérennité</b>		La solidité des partenariats institutionnels crée des conditions favorables pour la pérennité des effets positifs.  Pérennité de l'activité 1 est tirée par le bas par la fragilité des associations qui portent des classes non-formelles.  Arrêt du partenariat avec Oujda.	Pérennité des effets sur la capacité institutionnelle et sur les compétences de formateurs.	Très bonne pérennité pour l'activité PE (extension de la formation des formateurs, avec l'appui des zones déjà formées).  En sciences, pérennité forte grâce à une synergie avec une dynamique locale.  ralentissement des activités sur un des sites de Français.	Le mode d'intervention du GREF favorise la pérennité : accent sur la formation avant tout, seulement financement de petits équipements ou fournitures, présence temporaire qui ne crée pas de dépendance, per diem faibles, recours à la co-formation partout où cela est possible
<b>Pilotage et partenariats</b>	Comité de pilotage national a été créé, mais n'a pas pu réellement entrer en fonction (crise). Pilotage par ancienne et nouvelle RP surtout.  Compromis des efforts de plus de coordination pays par l'arrêt des missions.	Pilotage par sites plutôt que par activités.  Partenariats avec la Direction de l'enseignement non-formel et quatre académies, mais aussi avec les Instituts Français et des associations locales d'enseignants retraités et autres.	Faiblesse du comité de pilotage national mais existence d'une coordination nationale y tenant lieu.  Partenariats très diversifiés.  Partenariat solide avec une association locale qui assure le rôle de correspondant pays et existence de relais locaux par activité.	Comité de pilotage national pas effectif.  Pilotage et partenariats par activité variables d'une activité à l'autre, parfois même d'un site à l'autre.  Partenariat très solide dans l'activité PE, aux niveaux site et national.	Pilotage par activité surtout.  Pilotage par pays renforcé grâce au PMP, mais encore faible.  Rôle des RP renforcé dans le pilotage et la levée de fonds locaux.  Rôle des correspondants pays limité et flou.

	Partenariats divers, publics et privés, en partie formalisés	Implication au sein du PCM, notamment pour un plaidoyer concerté.		Diversification des partenariats en cours (ex. UNICEF).  Très peu de partenariats avec la société civile.	Pilotage général du PMP très orienté par les considérations financières. Très peu d'implication des acteurs locaux dans pilotage général.
<b>Suivi, évaluation et capitalisation</b>	<p>Pas de suivi systématique au niveau national. Format et qualité des rapports variables. Dans l'impossibilité de mener des missions, une partie des activités de suivi et de rapportage ont été pris en charge par les partenaires locaux, mais le résultat n'a pas donné entière satisfaction.</p> <p>Capitalisation pas possible à cause de la forte réduction des activités.</p>	<p>Suivi par site.</p> <p>Le suivi pays a été renforcé pendant le PMP.</p> <p>De très bonnes initiatives de « pré-capitalisation » qui visaient à fournir des supports formalisés aux bénéficiaires et partenaires locaux. Pour ces initiatives, pas assez de concertation entre les sites d'une même activité.</p>	<p>Pas de dispositif suivi national, mais par pays, malgré la coordination par le RAIL.</p> <p>Rapportage variable par mission.</p> <p>Pas de réelle capitalisation.</p>	<p>Suivi par activité surtout.</p> <p>Tentatives de capitalisation intéressantes et prometteuses, notamment en vue de la préparation du colloque PMP, mais très variable d'une activité à l'autre.</p> <p><i>(Quelques initiatives de capitalisation postérieures au séjour de l'équipe d'évaluation au Sénégal et de la phase de collecte de données de cette évaluation ne sont pas prises en compte dans ce rapport)</i></p>	<p>Suivi par activité surtout, d'une qualité variable. Pas de dispositif fonctionnel de suivi par pays.</p> <p>Attitude participative et très constructive face à l'évaluation externe.</p> <p>De bonnes initiatives de « pré-capitalisation » au niveau des activités, mais pas assez de mise en commun et d'analyses croisées.</p> <p>Pas encore de « vraies » capitalisations (visant la production de supports diffusables en dehors des parties prenantes de l'activité).</p>

## 5.1. Leçons apprises

### 5.1.1. Le financement des activités

Deux éléments d'appréciation quasi contradictoires entrent en ligne de compte dans l'analyse de la présente évaluation. Il s'agit du statut et de la nature profonde du GREF en tant qu'association de bénévoles et des exigences et conditionnalités inhérentes à la mise en œuvre d'un projet financé par un bailleur dans une dimension internationale. Les ressources provenant d'individus, de corporations, de la coopération décentralisée ou des affaires étrangères qui permettaient une réalisation des activités selon cette orientation basée sur les contacts de proximité s'amenuisent continuellement. Des missions ont été annulées du fait de l'insuffisance des ressources. Le financement de l'AFD est conditionné à l'abondement de 50% de son apport, ce qui crée une contrainte complémentaire pour le management et les membres du GREF.

Face à cette situation, le GREF se retrouve en apparence à la croisée des chemins : renoncer à sa philosophie basée sur le bénévolat et se jeter dans l'arène dans une recherche de financement pour soutenir ses activités ou maintenir sa position et accepter de perdre en présence et en efficacité, voire s'éteindre. Les leçons apprises sur le terrain montrent une voie alternative. L'exemple du Niger où des formations d'instituteurs GREF ont été prises en charge sur fonds UNICEF et où la coopération luxembourgeoise est disposée à apporter un financement important dans la formation professionnelle tout en maintenant le style de collaboration du GREF est un encouragement à multiplier les contacts au sein même des pays pour obtenir des financements dont la plus-value est perceptible, donc de nature à garantir de nouvelles subventions.

Toujours au Niger, l'inscription d'activités du GREF dans la budgétisation nationale (parce que le GREF ne met pas en œuvre des activités autres que celles du pays hôte) permet une réalisation dans le temps de ces activités avec un appui technique confirmé. Il est vrai qu'il y a des contraintes comptables, financières et organisationnelles au niveau des pays mais les expériences avec l'UNICEF, LuxDev et Swisscontact montrent que c'est possible.

### 5.1.2. Thématiques d'intervention

D'un pays à l'autre, le même PMP offre une mosaïque d'activités avec peu d'opportunité de coordination à un niveau central du projet. Cet état de choses est aussi lié à l'histoire de la coopération GREF. Il est extrêmement difficile de conduire des analyses transversales sur la mise en œuvre du projet dans un pays, à plus forte raison dans quatre pays. Fort des expériences du PMP finissant, le GREF se prépare pour un PMP2. Il serait avantageux de penser à une mise en place, non plus axée sur la poursuite d'activités antérieures et éparées, mais basée sur des thématiques où le GREF détient une expertise confirmée et une connaissance avérée des pays. Cela engendrerait plus de cohérence de l'ensemble, systématiserait la création et le développement des viviers GREF, faciliterait la dynamique multi-pays et renforcerait l'effet de rayonnement du PMP sur l'ensemble du GREF par un renforcement des compétences grâce à une capitalisation avec diffusion au sein des membres.

A titre d'exemple, dans cette optique, toutes les activités qui visent l'amélioration de la qualité de l'enseignement – l'amélioration de l'enseignement des sciences et du Français, opérationnalisation des méthodes pédagogiques actives ou des méthodes prescrite comme l'APC – pourraient être regroupées sous un axe de renforcement des compétences des formateurs et encadreurs des enseignants. Un ciblage encore plus fort sur l'appui des compétences locales en formation des enseignants et A/E (formation de formateurs) est intéressant pour son potentiel multiplicateur, notamment dans les pays où des restrictions de mobilités sont probables. Pour l'ensemble des thématiques, une intégration transversale de l'approche genre est indiquée, afin de contribuer à la réduction des inégalités dans l'éducation formelle, non-formelle et la formation professionnelle qui restent une préoccupation dans les pays concernés par le PMP.

### 5.1.3. Le pilotage d'un PMP

La leçon retenue à ce niveau est que le PMP a eu un pilotage de transition. Cela doit être considéré comme un atout parce qu'il permet aux membres de réaliser qu'il serait difficile de continuer à gérer un projet multi-pays comme un programme d'échanges. Les implications en matière de pilotage rigoureux tant au niveau du GREF que du pays doivent être intégrées dans la trame même du projet et suivies. La convention définit clairement le pilotage à différents niveaux. Aucun format n'est vraiment respecté. Le pilotage surtout au niveau du pays est important, même s'il peut susciter des réticences au niveau national (Maroc). Un pilotage national renforce la cohérence entre les différentes activités du GREF au sein d'un pays, facilite la capitalisation facilitée, et peut donner de la visibilité et de l'audience au GREF. L'impression d'amateurisme dans le pilotage parce que conduit par des bénévoles et avec implication faible des partenaires locaux qui se dégage doit céder à une synergie à l'intérieur et entre les pays du PMP.

### 5.1.4. Suivi Evaluation et Capitalisation

A chaque fois que la question, « Existe-t-il un plan de suivi au niveau pays ? » a été posée, la réponse a été sans exception un silence précédant des explications qui concourraient toutes à dire qu'il n'y en a pas. Le rapportage existe bel et bien et chaque mission est sanctionnée par un rapport. Toutefois, entre le rapport de mission et le système de suivi, il y a un pont que le GREF n'a pas construit pendant ce PMP. Le suivi est organisé et géré par l'ensemble des parties prenantes et doit être un système interactif entre les missionnaires et les sites hôtes qui permettent de constituer un dispositif de collecte et de synthèse de l'ensemble des informations pertinentes sur les différentes activités.

L'évaluation tant interne qu'externe du projet obéit à des normes. De même que le rapportage nourrit le suivi, ce dernier pave la voie à l'évaluation quand bien même elle n'est pas conduite par les mêmes acteurs que ceux du suivi. La systématisation de l'évaluation cyclique des activités porte le potentiel d'améliorer les résultats.

La capitalisation vise le « passage de l'expérience à des connaissances partageables » (Pierre De Zutter, 1994). L'objectif de diffusion et de partage est central et les cibles de cette diffusion peuvent être tant internes qu'externes, mais doivent être clairement prédéfinies pour adapter la forme du produit de la diffusion en

fonction. Ce « passage de l'implicite à l'explicite » ne concerne pas forcément tous les aspects d'une activité, mais ceux qui vont apporter une plus-value à leurs destinataires.

Ces trois aspects n'ont pas été privilégiés dans la mise en œuvre du PMP. Une distinction de chacune des fonctions avec la responsabilisation conséquente des niveaux devant s'en charger aurait pourvu davantage d'opportunités de connaissance tant aux membres du projet qu'à ceux de l'extérieur.

### 5.1.5. Du bénévolat au poste payé

« A nouvelle cadence, nouveau pas de danse, » dit un proverbe africain. Le bénévolat du GREF est en train d'atteindre ses limites. La leçon du PMP est qu'il est besoin au niveau pays comme au niveau du siège de personnel (salarié ou volontaire) qui prend en charge la liaison, la logistique et le suivi. Ces charges peuvent être imputées au projet comme c'est la norme dans de nombreux cas.

La réflexion sur le recours à des permanents est en lien avec celle sur des stratégies partenariales par pays. Une option possible est que certains partenaires locaux puissent assurer cette représentation permanente du GREF ou accueillir un permanent GREF.

## 5.2. Recommandations

Les recommandations suivantes sont formulées en écho aux leçons apprises ci-dessus. Elles conditionnent le passage du type de coopération classique du GREF (individualisé, personnel, amical) à un type de coopération plus organisée, systématisée et axé sur la bonne gouvernance et les résultats.

### Recommandation 1

Le GREF doit se définir une stratégie de levée de fonds. Les sources traditionnelles ne lui permettront pas de poursuivre dans le contexte actuel de la coopération. Il existe des valeurs au sein du GREF qui peuvent booster ce processus pour peu qu'il soit admis comme orientation commune.

### Recommandation 2

Pour une meilleure cohérence au sein même du GREF mais aussi dans chaque pays et entre les pays, le GREF devra sélectionner un nombre limité de thématiques porteuses, répondre aux besoins des partenaires locaux dans ces domaines et se focaliser sur la mise en œuvre de ces thématiques en réseau international. Les Journées Nationales, sessions de Comité Stratégique et autres rencontres et colloques seront des occasions d'échanges et d'enrichissement sur ces thématiques.

Pour structurer les futures interventions de manière cohérente, il est important de valoriser les expériences passées pertinentes qui sont en voie de capitalisation et de consolider les partenariats déjà existants. La proposition suivante impliquerait des actions dans deux axes transversaux et en appui à trois secteurs particuliers :

Thématiques transversales :

- Renforcement des compétences des formateurs et encadreurs des enseignants (formation initiale et continue)
- Amélioration de la gouvernance et de la gestion des structures éducatives (entre autres à travers la mobilisation et l'implication communautaire)

Appui à des secteurs spécifiques :

- Petite enfance
- Ecole de la deuxième chance (y inclus prévention de l'abandon précoce dans le système formel)
- Formation professionnelle

Ces thématiques transversales (qui peuvent toucher l'éducation formelle et non-formelle) croisées avec les secteurs spécifiques formeront un cadre dans lequel chaque équipe GREF avec leurs partenaires locaux publics et de la société civile choisiront des actions appropriées pour le plan d'action pays qui peuvent se situer dans les cases du tableau suivant. Le GREF organisera les démarches de capitalisation par axe transversal et par secteur.

Secteurs / Axe transversal	Enseignement formel	Petite enfance	Ecole de la 2 <sup>e</sup> chance	Formation professionnelle
Renforcement des compétences des formateurs des enseignants et A/E				
Amélioration de la gouvernance et la gestion des structures éducatives				

### Recommandation 3

La gestion pays ou centrale du GREF a déjà pris le pas d'un pilotage plus systématisé. Il s'agit à présent de le formaliser et de le faire observer par tous. L'organisation des missions, le suivi, le financement etc. entrent dans la sphère d'un pilotage redéfini.

### Recommandation 4

Désagréger le suivi-évaluation-capitalisation, renforcer les compétences y afférant et en établir les niveaux de responsabilisation tant au niveau activité, qu'au niveau pays et au niveau du siège du GREF. La collaboration étroite avec les partenaires locaux est essentielle pour assurer l'utilité de ces dispositifs et démarches.

### Recommandation 5

Le GREF doit sortir du bénévolat intégral et créer des postes, au siège et dans les pays et/ou prévoir des représentations locales à travers des partenariats dans les pays. Sur la base de cahiers de charges bien définis, ces permanents doivent prendre des fonctions et conduire des tâches qui peuvent décharger les bénévoles des activités qui ne sont pas au cœur de leur domaine d'expertise et qui demande une présence dans la durée.

## **ANNEXES**

**ANNEXE 1 : Point du séminaire des 4 et 5 décembre 2014 à Dakar**

**ANNEXE 2 : Liste des personnes rencontrées et des activités GREF observées**

**ANNEXE 3 : Termes de référence**

## ANNEXE 1 : Point du séminaire des 4 et 5 décembre à Dakar

### SEMINAIRE DES 4 ET 5 DECEMBRE

Le séminaire des 4 et 5 décembre a rassemblé 50 personnes (30 sénégalais et 20 greffons).

Le Secrétaire Général du Ministère de l'Education et la Directrice Générale de l'Agence devait faire l'ouverture officielle...ce qui est un indicateur intéressant de reconnaissance du GREF. Une réunion au Parlement sur les questions budgétaires les en a empêchés. Mais l'essentiel est qu'ils avaient décidé d'être là.

Etaient présents : le directeur de l'INEADE, l'Adjointe de l'IA de Thiès, la responsable du service de l'éducation de l'UNICEF, l'AFD.

Pris par d'autres activités le SCAC et la CONFEMEN se sont excusés.

Le séminaire s'est déroulé en 2 temps :

En séance plénière le 1<sup>er</sup> jour, en atelier le 2<sup>ème</sup> jour.

Il a permis, la première journée, un véritable partage entre les différentes activités, (objectifs, démarches, les perspectives). Les activités ont été présentées prioritairement par nos partenaires. Un débat où les directeurs répondaient aux IEF et représentants des IA (et vice versa), ou les acteurs de la PE interpellaient ceux de la main à la pâte (et vice versa) .....dans un souci de mieux comprendre ce que l'autre faisait. Il est intéressant de noter que les échanges, très majoritairement, ont été des échanges entre les sénégalais ; le GREF étant en retrait et c'est positif que l'on ait permis ce type d'échanges entre acteurs de niveaux hiérarchiques divers, de zones géographiques éloignées et de secteurs d'interventions différents. Cette transversalité dans les débats montre que l'on n'est pas loin du réseautage indispensable qu'il faut maintenant formaliser. Il n'y avait pas cette visibilité lors de l'évaluation

Le 2<sup>ème</sup> jour les ateliers ont travaillé sur 2 questions dégagées à la fin de la 1<sup>ère</sup> journée :

1. Quels sont les effets observés après 3 ans d'intervention dans le cadre du PMP et à quels niveaux (les repérer, les catégoriser, facteurs favorables et obstacles) ?
2. Si la mise à l'échelle est envisagée : Comment, Place, positions, postures des différents partenaires ?

Sans entrer dans le détail, des comptes rendus, le souci de capitalisation et de mise à l'échelle est évident, comme il est évident que l'institution doit s'emparer du processus qu'ont enclenché les activités menées dans le cadre du PMP. L'intervention finale de l'adjointe de l'IA de Dakar a montré que le message avait été entendu et a évoqué la volonté de l'IA d'aller vers l'organisation d'un séminaire de partage en vue d'une mise à l'échelle des activités dans toutes les circonscriptions de son académie. Un pilotage institutionnel avec l'appui du GREF en tant qu'expert.

## ANNEXE 2 : Personnes Interviewées, activités GREF observées

### MAROC

#### Personnes Interviewées :

Nom et prénom	Qualité
OUJOUR Hssain	Directeur de la Direction de l'Education Non Formelle
BENAJIBA Abdelwahab	Directeur de l'Académie Régionale d'Education et de Formation Tanger Tétouan
LATIFI Mohamed	Chef de Centre Régional de Documentation, de l'Animation et de Production Pédagogique, Sous Massa Drâa. Et Coordonateur du projet
LAMNINI Allal	Chef de Centre Régional de la Lutte contre l'Analphabétisme et de la Promotion de l'Education Non Formelle, Tanger Tétouan.
FILALI SADOUK Aziz	Chef de service de Lutte contre l'Analphabétisme et de la Promotion de l'Education Non Formelle, Délégation de Tanger.
ABDELKADER Mehdi	Chef de service de Lutte contre l'Analphabétisme et de la Promotion de l'Education Non Formelle, Délégation de Tétouan.
Aicha RAJI	Coordonatrice Projet Multi-Pays, Maroc.
Laura BUIS	Chef de Projet, AFD Rabat
Nicole SOYE	Responsable PMP Maroc
Raphaëlle GINER	Coordinatrice Projet Agadir-Ouarzazate
Eric TAVERNIER	Coordinateur Projet Tétouan-Tanger
Alexandre PAJON	Directeur, Institut Français Tanger
CHARAI Hassan	Président de l'Association Solidarité Haut Atlas et Co-formateur

Des entretiens individuels ou en groupe ont été menés avec les équipes ou membres GREF suivants :

Lieu	Equipe
Agadir	- Petite Enfance - Français - Inspecteurs
Tanger	- Education non-formelle
Tetouan	- Education non-formelle

#### Activités observées :

Activités	Dates et Lieux	Commentaires
- Participation au Comité de Pilotage et de Suivi et d'Evaluation de la délégation de Tiznit  - Participation aux travaux du bilan, région de Sous Massa Draa.	21/11/2014 à Agadir	En marge de ces activités, nous avons pu :  - Appréhender les opinions

- Observation d'un cours de français assuré, par les animatrices/ formatrices. - Observation d'une séquence de pédagogie au profit des animatrices/formatrices à l'Institut Français.	24/11/2014 à Tanger	des acteurs bénéficiaires directs du projet.
- Observation de la présentation des productions de l'atelier de formation des animatrices éducatrices.	25/11/2014 à Tétouan	- Mener des focus group ou entretiens complémentaires avec les participants (es), en plus de quelques entretiens institutionnels
- Observation des activités du séminaire national sur le bilan du PMP	26 et 27/11/2014 à Rabat	

## MALI

Les évaluateurs n'ayant pas pu se rendre sur place, les échanges avec les personnes suivantes ont permis de collecter des informations sur les différentes activités du GREF au Mali :

Nom et prénom	Qualité
Nicole LACROIX	Responsable Pays
Monique JOECKER	Ex-Responsable Pays
Mamadou GOITA	Coordonateur PMP Mali
Elisabeth CHARLON	Missions au Mali (antérieures au PMP)
Marithé ROUGNY	Vice-Présidente chargée des projets – a fait la dernière mission au Mali avec M. Joecker

## SENEGAL

Personnes Interviewées :

Nom et prénom	Qualité
Marie Thérèse FAYE	Directrice Générale de l'ANPECTP
Massek Bâ	Coordonateur Agence –Saint Louis
Paul Dionne	S.G. de l'ANPECTP
Cheik Ndour	Directeur actuel de la DEFI
Françoise Ana Dione	Ancienne directrice de la DEFI
Oumar Bâ	IDEN à la retraite, correspondant permanent du GREF au Sénégal
Talla Faye	IDEN Thiès Ville
Ablaye MBODJ	
Arona MBODJ	IEF Grand Dakar, Directeur d'école
Yaya Coly	IDEN Bignona

Mariama CISSE	IEF- pilotage du PALME à la DEE
Macaty FALL	UNICEF
Abdou DIAO	Directeur de l'Enseignement Elémentaire
Mme Kacé	DEE assistante de M Diao
Gérard FARCY	CP Sénégal

**Des entretiens individuels ou en groupe ont été menés avec des membres GREF des équipes suivantes :**

<b>Equipe</b>
Petite Enfance (RA et équipe de l'ensemble des sites)
Directeurs (RA, équipe Dakar et responsable de Bignona)
Sciences (équipe de Dakar, RA et coordonnateur scientifique)

**Activités observées :**

<b>Activités</b>	<b>Dates et Lieux</b>	<b>Commentaires</b>
Réunion de préparation de la capitalisation du projet « petite enfance » / diagnostic de l'extension géographique de ce projet, ANPECTP, Dakar	10 novembre 2014	Voir liste de présence ci-dessous

Liste de présence lors de cette réunion entre l'équipe PE du GREF et des coordonnateurs régionaux et des points focaux de l'ANPECTP :

Nom	Résidence	Institution	Fonction
Masseck Ba	St Louis	CRPECTP	Coordonnateur
Doua Diallo	Matam		Coordonnateur
Viviane Markey		GREF	
Oumar BA	Rufisque		Correspondant GREF
Josette Gadeau	Bordeaux	GREF	
Renée Tisnes		GREF	
Joseph NIANG	Thiès	CRPECTP	Coordonnateur
Françoise Traversat		GREF	
Jean Pierre Cuvelier	Lille	GREF	
Gérard Farcy	Valenciennes	GREF	RP GREF Sénégal
Cheikh Ndour	Dakar	DEFI/ANPECTP	
Paul Dionne	Dakar	SG/ANPECTP	
Elisabeth Hofmann			
Emmanuel Davd-Gnahoui			

## NIGER

### Liste des personnes rencontrées au Niger

Nom et prénom	Qualité
Yvon Logéat	RP GREF Niger
Jacqueline Wainer	Responsable Pédagogique GREF, Membre du GTA
Pierre David	Attaché de Coopération Ambassade de France au Niger
Cynthia MELA	Chargé de Programmes (Santé Education) AFD Niger
M Pierrick Le Guennec,	Conseiller technique principal du programme Luxembourgeois pour l'enseignement technique, NIG017
Mamadou Boubakar	Directeur de l'ENI Niamey
Soumaila Détérou	Formateur en Compétences de vie courante
Mohamadou Aboubakar	Directeur des Etudes ENI Niamey
Moussa Lassa	Directeur des Stages ENI Niamey
Mme Fati Diallo	Référente pour le GREF dans l'équipe des formateurs de la DFIC
Mme Kouriram Hatchabi	Directrice de l'alphabétisation et de la formation des adultes au ministère de l'éducation
Mahaman Mani,	Point Focal Direction de l'alphabétisation et de la formation des adultes
Jaharou Souley,	Direction de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage
Saïbou Ali Garba	Directeur de l'antenne de Swisscontact de Tahoua, responsable de projet du programme européen « Sahel Agro Formation » achevé en mars 2013.
Vincent Charpentier	Conseiller technique au CESAO cofondateur Mouv.Compagnons éducateurs
Sagayar Mamane	Responsable Mouvement des Compagnons Educateurs
Sanoussi Mali	Référent du GREF pour le PMP Niger, permanent de l'ONG RAIL
Mme Saoudé Ali	Responsable du stage intérimaire de Juin 2013 (alphabétisation)
Amina Mamadou Kaza	MEP/A/PLN/EC Directrice de la Législation - Ex. Directrice générale de la formation et des curricula au ministère de l'éducation
Assimou Abarchi	Maire de Dankassari – Département de Dogondoutchi
Mme Abdoulaye Mariama	Directrice du CFM de Dogondoutchi
Balkissa Maifada	Surveillante générale du CFM de Dogondoutchi
Mme Sadissou Mariame	Directrice du CNASEC / Talladjé
Hassimou Alakarbo	Professeur CNASEC / Talladjé

## FRANCE

Concernant le GREF en général et le PMP dans son ensemble, les personnes suivantes ont été interviewées :

Nom et prénom	Qualité
Paul FOURNIER	Président et responsable financier du PMP (échanges informels)
Jacques GUILLAUD	Chef de projet PMP
Jacqueline WAINER	Responsable pédagogique PMP
Michèle DAÏDE	Groupe SEC, responsable du suivi PMP
Marithé ROUGNY	Vice-Présidente chargée des projets
Vincent DELEGUE	Coordonnateur des responsables pays
Philippe DUPONT	Délégué PMP du Conseil des Régions
André OVIEVE	Membre GREF, ex-membre groupe SEC
Marc TOTTE	Evaluateur externe et consultant du GREF
Jean-Louis CLAUSE	Groupe SEC
Alain SAUGER	
Martine MAISSIN	
Elisabeth CHARLON	
<b>Hors GREF</b>	
Valérie HUGUENIN	DPO AFD
Martin PERICARD	

Un membre de l'équipe d'évaluation a pu assister pendant une journée au JN 2014.

**Renforcement des compétences et des  
capacités des acteurs de l'éducation  
Au Mali, Maroc, Niger et Sénégal 2011-2013**

**Termes de référence pour l'évaluation**

**Avril 2014**

## SIGLES ET ABREVIATIONS

ACODEP : Appui aux Collectivités Décentralisées pour un Développement Participatif (Mali)

ADS : Agence de Développement Social (Maroc)

AE : Animateur-Educateur (Maroc)

AESVT: Association des Enseignants de Sciences et Vie de la Terre de Tanger (Maroc)

AFD : Agence Française de Développement

AGR : Activités Génératrices de Revenus

ANPECTP : Agence Nationale de la Petite Enfance et de la Case des Tout Petits (Sénégal)

APC : Approche par Compétences. (Maroc, Niger)

AREF : Académie Régionale d'Education et de Formation (Maroc)

ARK : Assemblée Régionale de Kayes (Mali)

CAD-DE: Cellule d'Appui à la Décentralisation-Déconcentration de l'Ecole (Mali)

CAP : Centre d'Animation Pédagogique (Mali)

CAPED : Cellules d'animation pédagogique (Niger).

CDC : Centre de Développement Communal (Niger)

CDI : Centre de Documentation et d'Information

CDP : Centre de Documentation Pédagogique

CDPE : Centre d'Education de la Petite Enfance (Mali)

CEB : Curriculum de l'Education de Base (Sénégal)

CED : Centre d'Education pour le Développement (Mali)

CEET : Centre d'Education à l'Environnement de Tanger (Maroc)

CDR : Conseil Des Régions (GREF)

CIDET: Centre d'Information et de Documentation de l'Environnement de Tanger

CFDC : Centre de Formation en Développement Communautaire (Niger)

CFEPD: Certificat de Fin d'études Primaires Départemental (Niger)

CGS : Comité de Gestion Scolaire (Mali)

CGV : Comité de Gestion Villageois (Mali)

CIDET : Centre d'Information et de Documentation de l'Environnement de Tanger (Maroc)

CODEC : Comité des Directeurs d'Ecoles (Sénégal)

COPISE : Comité de Pilotage de Suivi et d'Evaluation (Maroc)

CP : Coordonnateur Projet (GREF)

CP : Coordination Pays

CPD : Comité Pédagogique par Discipline

CPNP : Comité de pilotage national des projets (GREF)

CRP : Coordonnateur des Responsables Pays

CPST : Comité de Pilotage et de Suivi Stratégique

CRAA : Compte - Rendu Annuel d'Action

CDV : Commission de Validation (GREF)

DAE : Direction de l'Académie d'Enseignement (Mali)

DCP : Document Cadre de Partenariat (Ambassade de France)

DEE : Direction de l'Enseignement Élémentaire (Sénégal)

DEF : Diplôme d'Etudes Fondamentales (Mali)

DENF : Direction de l'Education non Formelle (Maroc)

DFIC : Direction de la Formation Initiale et Continue (Ministère de l'Éducation nationale Niger)

DNEB : Direction Nationale de l'Education de Base (Mali)

DNES : Direction Nationale de l'Enseignement Secondaire (Mali)

DNET : Direction Nationale de l'Enseignement Technique (Mali)

DR : Délégation Régionale ou Délégué Régional (GREF)

DRFPT : Direction Régionale de la Formation Professionnelle et Technique (Niger)

E2C : Ecole de la 2ème Chance

ENI : Écoles Normales d'Instituteurs. (Niger)

ENSUP : Ecole Normale Supérieure (Mali)

EPT : Éducation Pour Tous

F3E : Fonds pour la promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et des Evaluations

GREF: Groupement des Retraités Educateurs sans Frontières

GTP : Groupe Technique de Pilotage

ICF : Institut Culturel Français

IES : Inspection de l'Enseignement Secondaire (Mali)

IFM : Institut de l'Enseignement des Maîtres (Mali)

INDH : Initiative Nationale pour le Développement Humain (Maroc)

MAE : Ministère des Affaires Etrangères

MCE : Mouvement des Compagnons Éducateurs. (Niger)

MEN : Ministère de l'Éducation Nationale

MFPTA: Ministère de la Formation professionnelle, technique et de l'alphabetisation (Niger)

OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement

OPA : Organisations professionnelles d'artisans (Niger)

PAQUET : Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence (Sénégal)

PCM : Programme Concerté Maroc

PDDE : Plan décennal de développement de l'éducation (Niger)

PDEF : Programme Décennal de l'Éducation et de la Formation (Sénégal)

PISE : Programme d'Investissement du Secteur de l'Education (Mali)

PMP : Programme Multi-Pays

PP : Pôle Projet (GREF)

PPR : Pôle Projet Régional (GREF)

PRODEC : Programme Décennal de Développement de l'Education (Mali)

PRODERE AO : Programme de Développement des Réseaux pour l'Education en Afrique de l'Ouest

PTF : Partenaires Techniques et financiers

QUALES : Projet de soutien à la Qualité de l'Enseignement Secondaire (Mali)

QUALEF : Projet de soutien à la Qualité de l'Enseignement Formel (Mali)

QUALES TECH : Projet de soutien à la Qualité de l'Enseignement Technique. (Mali)

REPTA : Réseau d'Education Pour Tous

RP : Responsable Pays (GREF)

SCAC : Service de Coopération et d'Action Culturelle (Ambassade de France)

SDR : Stratégie de Développement Rural (Niger)

SDRP : Stratégie de Développement et de Réduction de la Pauvreté (Niger)

SE/C : Suivi-Evaluation /Capitalisation

SOUTEBA : Soutien à l'Education de Base (Niger)

STI : Sciences et Technologie de l'Innovation (Sénégal)

TICE : Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Education.

## SOMMAIRE

<b>Sigles et abréviations .....</b>	<b>2-3</b>
<b>I. L'action et les acteurs impliqués.....</b>	<b>6-20</b>
<b>A. Présentation de la structure commanditaire.....</b>	<b>7-11</b>
1. Le GREF : mission, vision, orientations stratégiques	
2. Organisation institutionnelle interne	
3. Expérience dans le pays et le domaine d'intervention concerné	
4. Budget globale et part relative du programme concerné	
5. Pratique et organisation internes en matière de suivi-évaluation	
<b>B. Description de l'action multi-pays.....</b>	<b>11-20</b>
1. Informations générales sur le contexte national et local	
2. Historique de l'action par pays	
3. Objectifs de l'action pour les 4 pays	
4. Partenaires et bénéficiaires	
5. Organisation interne et partenariale	
6. Budget du PMP et plan de financement	
7. Activités et principaux résultats obtenus par pays	
<b>II. L'évaluation.....</b>	<b>21-28</b>
<b>A. Justification de l'évaluation.....</b>	<b>21-25</b>
1. Origine de la demande	

2. Axes d'évaluation et questions que se posent le GREF et ses partenaires

Axe 1 : Le PMP

1. La stratégie du PMP
2. Les partenariats
3. La mise en réseau

Axe 2 : Pilotage du PMP

1. Identifier les modifications induites au sein du GREF dans le pilotage
2. Les capacités humaines au sein du GREF
3. Le renforcement du suivi-évaluation
4. Les dynamiques de capitalisation

Axe 3 : Sur la prospective

**B. Méthodologie.....**  
**25-27**

1. Le comité de pilotage
2. Pour la mission
3. Pour les réunions et restitutions
4. Points à préciser

**C. Moyens.....**  
**27-28**

1. Humains : expertise recherchée
2. Financiers

**D. Calendrier de l'évaluation**  
**..... 28**

**E. Annexes.....**  
**... 28**

## I. L'ACTION ET LES ACTEURS IMPLIQUES

### Résumé

Composé de près de 600 membres bénévoles retraités de l'Education, sans permanent, le GREF est une structure particulière dans le monde de la Solidarité Internationale. Ces particularités sont à bien cerner, en particulier par rapport à quelques évolutions du secteur. Ce résumé tente d'en préciser les plus importantes :

- Une structure déconcentrée dans 15 régions de France, intervenant dans de nombreux pays, qui cherche à faire vivre une gouvernance décentralisée à travers différentes commissions, pôles, et délégation de responsabilités (responsables régionaux, responsables pays)
- Une vision et des missions basées essentiellement sur le renforcement de la Qualité des démarches d'Education.
- Des modalités d'action fondées sur une présence discontinue de proximité auprès de « pairs ». Sous forme de missions relativement longues (1,5 mois en moyenne) et régulières (2 fois par an).
- Une origine professionnelle dans le secteur public et un fonctionnement associatif qui prédisposent à travailler la relation pouvoirs publics – société civile, en France et ailleurs.
- Des interventions dans le monde entier et plus particulièrement en Afrique dont les 4 pays du projet évalué –le Projet Multi-Pays (PMP).
- Les « Journées Nationales » sont un instrument particulier de mutualisation générale des acquis et des questionnements. Organisées une fois l'an, ces JN ont une importance considérable dans la vie associative et professionnelle de l'organisation.

Comme bien d'autres associations le GREF a connu de profondes évolutions internes dans son organisation et dans ses modes d'intervention. Diverses réformes institutionnelles ont été conduites et continuent d'être promues afin d'améliorer ses capacités à être acteur de développement.

L'équipe de consultance devra prendre la mesure de ces particularités et les traduire dans les enjeux généraux et méthodologiques de son offre.

## A. PRESENTATION DE LA STRUCTURE COMMANDITAIRE

### 1. Le GREF : missions, vision, orientations stratégiques

Le GREF (Groupement des Retraités Educateurs sans Frontières), fondé en 1989, est un mouvement associatif composé de bénévoles retraités qui travaillent dans le domaine du développement par l'Education, de la maternelle à l'université et dans l'Education formelle et non-formelle. Il compte 544 adhérents répartis dans 15 régions de France et intervient dans 45 actions sur une trentaine de pays.

L'objet de ses interventions à l'étranger est du domaine de la formation des maîtres et formateurs, de l'ingénierie de formation et du conseil pédagogique. Ses actions revêtent donc un caractère strictement intellectuel, toute intervention de type investissement ou équipement ou encore matériel scolaire est exceptionnelle et marginale. La mise en œuvre relève d'une approche qui s'inscrit dans les démarches institutionnelles des partenaires locaux (institutions publiques et société civile) et d'un travail en équipes aux compétences diversifiées.

L'intervention du GREF est fondée sur l'accompagnement de proximité.

#### La mission du GREF

L'objet de l'association est, selon sa Charte nationale, d'« engager des actions de formation auprès d'organisations socio-éducatives, d'associations pédagogiques et/ou de tout groupe poursuivant les mêmes objectifs que ceux de sa Charte, en France et à l'étranger, notamment dans les pays en développement ».

- \_ PROMOUVOIR une éducation qui permette le meilleur développement des potentiels individuels,
- \_ FAVORISER l'apprentissage concret de la démocratie,
- \_ ENCOURAGER le libre réinvestissement des savoirs acquis au service de la collectivité.

#### Les principes du GREF

Le GREF vise à ce que tout apport de connaissances s'opère dans un souci de réciprocité et d'échange, que toute initiation technique soit accompagnée d'une réflexion permettant d'en dégager les principes et qu'en aucun cas, elle n'aboutisse à se substituer aux acteurs concernés, que toute proposition de moyens matériels soit adaptée aux possibilités locales afin que la continuité de leur usage soit assurée, que toute action s'opère avec le souci constant d'une évaluation et soit accompagnée s'il y a lieu, des réajustements nécessaires et que tout acquis significatif fasse l'objet d'une diffusion et d'une recherche de démultiplication.

- Adaptabilité aux besoins, attentes et demandes des partenaires des pays concernés.
- Accompagnement répondant aux demandes des partenaires, dans le prolongement d'actions antérieures ou en cours de réalisation. La pérennité est garantie dès qu'il y a appropriation par les autorités concernées.
- Implication de la société civile engagée sur les problèmes d'éducation.

## La vision du GREF

La vision du GREF est celle de sociétés où l'importance de l'Education est investie dans toutes ses dimensions (pratiques, économiques, culturelles, politiques) et où celle-ci n'est plus un « simple » service public, mais réellement conçue comme une fonction sociale majeure, assurant la reproduction et l'évolution de la société et des personnes qui la composent.

## Les grandes orientations stratégiques du GREF

Le GREF s'est mobilisé ces dernières années autour de quatre orientations stratégiques :

- le développement de l'activité : contribution au développement par la qualité de l'éducation
- une réflexion approfondie sur les nouveaux enjeux de la Solidarité Internationale ;
- l'engagement à offrir des interventions de qualité ;
- l'amélioration de la gouvernance de l'association.

## 2. Organisation institutionnelle interne

A ce jour, le **Conseil d'Administration** définit une politique de projets que des structures centrales [Services administratif et financier (SAF), Pôle Projets(PP) et structures d'appui aux projets] mettent en œuvre en prenant appui sur les adhérents regroupés dans 15 **Délégations régionales** (DR) coordonnées entre elles par un **Conseil des Régions** ( CDR créé en 2011). Le CDR participe à l'organisation des Journées Nationales, dispose d'un représentant au CA avec voix délibérative. Ses missions sont encore en cours de définition.

La décentralisation concerne aussi le travail au Sud puisque, à la faveur, de l'évaluation de 2007, l'option déjà expérimentée de créer des « Responsables Pays » (RP) a été renforcée et systématisée(2013). Nommés par le CA, ils ont un rôle de veille politique et financière. Ils n'ont pas d'autorité hiérarchique sur les Coordonnateurs Projets (CP). Au nombre de 10, ils sont chargés d'assurer la pertinence entre les actions envisagées et les demandes/besoins identifiés localement et la cohérence vis-à-vis des politiques publiques du pays concerné. Ils disposent d'un coordonnateur (Coordonnateur Responsable Pays).

Commissions et structures d'appui

**Le pôle projet**

Chaque adhérent ou groupe d'adhérents est susceptible de présenter un projet soit en région soit au niveau national. Le pôle projet fournit aux Porteurs de Projets, les ressources dont ils ont besoin pour monter et conduire un projet tant en matière d'ingénierie de formation que de gestion administrative et financière. Il coordonne la réflexion pédagogique ou thématique de huit groupes de travail. Il organise la collecte, l'appropriation des comptes-rendus d'action, l'identification des ressources à capitaliser.

### **La commission de validation des projets (CDV)**

Elle examine, aux différentes étapes d'élaboration du projet, sa conformité à la Charte du GREF, la pertinence de ses objectifs, de ses choix d'intervention, de ses partenariats au regard de l'identification de l'ancrage territorial, institutionnel et politique du problème de formation posé. Elle conseille quant aux recherches de financement à effectuer. Elle nomme les Coordonnateurs Projets.

### **Le Comité de Pilotage National des Projets (CPNP)**

Créé en 2012, il s'inspire, reprend et généralise à l'ensemble du GREF, la fonction du Groupe Technique de pilotage (GTP) du PMP.

Le CPNP vérifie que toutes les conditions de réalisation sont remplies, déclenche les départs en mission, vérifie le respect des règles administratives et financières du début du projet jusqu'à la fourniture des différents comptes-rendus.

**Cinq structures d'appui** viennent compléter le dispositif :

- Le service administratif et financier
- Le Domaine des Ressources Humaines et de la Formation (DORHFO)
- Le Domaine des relations extérieures et de la communication
- Le Domaine de la Vie Associative (en cours de redéfinition)
- La Commission de conciliation

### **Organisation des activités**

Les activités s'articulent autour de deux pôles : la Solidarité Internationale à travers les actions de coopération, là-bas et l'Education Au Développement et à la Solidarité Internationale (EADSI), ici. Le processus d'élaboration et de réalisation des actions est engagé à partir soit d'initiatives internes, soit de demandes externes (démarches de partenaires, appels à projets, appels d'offre).

## Les modalités spécifiques de « l'action GREF »

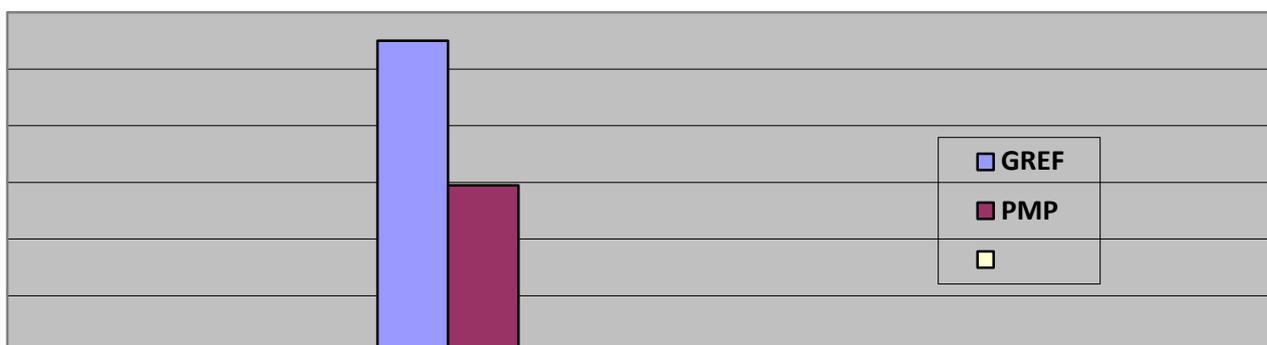
Les « temps » entre deux missions sont mis à profit pour accompagner avec une certaine distance la responsabilisation des partenaires locaux sur la base de contrats pédagogiques qui les engagent de plus en plus, au long de l'action, préparant ainsi son appropriation et sa pérennisation.

### 3. Expérience dans le pays et dans le domaine d'intervention concerné.

Durant ses 20 ans d'existence, le GREF a mis en place des actions touchant différents facteurs de la qualité. Le public cible de ses actions est le corps enseignant ainsi que le personnel d'encadrement et administratif des écoles ou, selon les cas, des organisations spécialisées dans l'éducation non formelle. **Le PMP s'inscrit dans le renforcement de la démarche Qualité, à travers des changements d'échelle pour dépasser les enjeux locaux et afin d'accompagner la construction de capacités nationales voire sous-régionales.**

### 4. Budget global et part relative du programme concerné.

Le budget du Gref, hors valorisation, s'élève à 1 100 000€ (Annexe: Budget prévisionnel 2013), la part du programme PMP est de 590 000€, hors valorisation, soit 54% du budget global.



### 5. Pratique et organisation internes en matière de suivi-évaluation Vers une « culture » de suivi-évaluation

Depuis le début des activités du GREF, chaque Responsable d'Action, aujourd'hui appelé Coordonnateur Projet (CP), est chargé du suivi des actions en cours : après chaque mission, il rédige un rapport et un bilan final clôt chaque réalisation de projet. Ces comptes-rendus sont adressés aux financeurs, aux partenaires locaux, archivés et utilisés parfois pour information et comme support de groupes de réflexion.

Dès septembre 1999, en interne, des stages de formation à l'évaluation ont été mis en place pour les Responsables d'Action et les Responsables Pays

Dès 2006, le GREF a pensé s'engager à proprement parler dans une démarche de « suivi évaluation » interne de ses activités. Il était envisagé qu'un groupe « d'experts en évaluation », interne au GREF, soit constitué pour répondre aux demandes de conseil des CP qui auraient souhaité s'engager, dès

l'élaboration de leur projet, dans une telle démarche. Le projet n'a pas été généralisé mais expérimenté à la demande explicite de quelques équipes.

En matière d'organisation du suivi-évaluation des actions, les pratiques allaient d'une absence complète de dispositif construit, à l'existence d'un Comité de Pilotage réuni en fin d'action le plus souvent. Les Comptes-rendus Annuels d'Action (CRAA) respectaient peu la longueur et la trame proposées (elle-même revue à des fins de sensibilisation à la capitalisation, en janvier 2011), leur taux de restitution pouvait descendre jusqu'à 54%. Les CRAA donnent lieu à lecture par un Comité de lecture et à une synthèse annuelle, présentée aux adhérents lors des Journées Nationales et mise en ligne sur le site du GREF ; la consultation de celle-ci est accessible à tous depuis 3 ans.

Des évaluations externes se sont déroulées dans divers pays ces dernières années : Bénin, Togo, Comores. Il faut aussi rappeler l'évaluation des activités globales du GREF à la demande du MAE en 2007 avec l'appui méthodologique et financier du F3E. (Annexe - Rapport Totté-Goïta) Sans oublier que, pour des activités conduites en France, des évaluations ont aussi été réalisées, comme celles des Journées Nationales annuelles, de juin.

### Pilotage et suivi-évaluation dans le cadre du Projet Multi-Pays

La convention (Annexe : Fiche projet) signée entre le GREF et l'AFD précise les modalités de pilotage, de suivi et d'évaluation prévues par le programme. Le suivi et le pilotage du programme sont assurés par un Comité de pilotage et de suivi stratégique du programme, la Coordination Technique France, nommée Groupe Technique de Pilotage (GTP) et une Coordination dans chacun des 4 pays.

- Le **Comité stratégique** (CPST) veille au bon déroulement du programme, analyse les résultats et propose, le cas échéant, la réorientation ou modification des actions (Ce comité se réunit 2 fois par an).
- Le **Groupe Technique de pilotage** (GTP) pilote et coordonne les actions, veille à la régularité des travaux, au respect des procédures d'évaluation, de capitalisation et des comptes-rendus techniques et financiers. La coordination nationale se réunit au moins 3 fois par an.
- Assistés par le coordonnateur des activités GREF dans le pays (RP), les CP veillent sur place à la mise en œuvre des actions et informent sur le suivi du déroulement des activités.
- Évaluation interne : Une évaluation-suivi annuelle pour chaque site est faite à la fin de chaque année. Ce travail est coordonné et synthétisé au niveau national par une équipe chargée de l'évaluation interne du programme (Annexe: CR Technique année1).

L'écriture d'un cadre logique avec l'arrivée du PMP a permis une sensibilisation. Petit à petit, les CRAA sont devenus mieux renseignés, le taux de retour a atteint 100% dans le PMP et 96% dans l'ensemble du GREF. Dans le souci de faire évoluer une activité perçue d'abord comme pédagogique vers une action contribuant au développement, l'identification d'indicateurs d'impact est recherchée. Les

démarches et enjeux de la capitalisation sont connus et acceptés et entrent dans les plans d'action de l'année 3.

## B. DESCRIPTION DE L'ACTION MULTI-PAYS

Le Gref, dans cette convention, intervient sur l'amélioration de la Qualité des systèmes éducatifs au Mali, Maroc, Niger et Sénégal. Par le renforcement des compétences et des capacités des acteurs de l'éducation et leur mise en réseau tant dans l'éducation formelle que non-formelle, ce programme veut favoriser l'échange de pratiques et la mise à l'échelle des expériences réussies, en cohérence avec les plans d'actions des autorités locales et l'engagement de la société civile.

### 1. Informations générales sur le contexte national et local

Depuis plus d'une décennie, l'éducation est l'une des priorités des agendas nationaux et de la communauté internationale. Dans ce cadre, d'importantes ressources ont été investies pour assurer un accès égalitaire à l'éducation. Dans les 4 pays concernés par ce programme : Mali, Maroc, Niger et Sénégal, des progrès sensibles des taux bruts de scolarisation sont observables. Toutefois, le taux d'analphabétisme reste important, la prise en charge du préscolaire est inégale ou inexistant, un taux de déscolarisation important est signalé dès le primaire, des critères comme zone rurale ou urbaine et la question du genre sont générateurs de déséquilibres. La qualité de l'éducation est mise en cause par les autorités elles-mêmes dont on constate que les efforts prennent souvent peu en compte les réalités du marché du travail local.

### 2. Historique de l'action par pays

#### Mali

Un agrément du Ministère malien des Collectivités locales fournit le cadre de la mise en place des actions du Gref dans le pays. Au cours de l'année 2012, les activités ont été interrompues en raison de la dégradation de la situation intérieure du pays. Une stratégie d'accompagnement à distance a été mise en place avec l'avis de non-objection de l'AFD. La stratégie de substitution n'a pu être que très partiellement mise en œuvre compte tenu de la détérioration de la situation locale. Dans le respect des consignes de sécurité du MAEE et en coordination avec le Plan Mali mené par la France, une mission exploratoire, en octobre 2013, a confirmé la volonté de nos partenaires de poursuivre la participation à distance, en attendant la levée de l'interdiction de territoire qui est faite aux intervenants des ONG.

#### Maroc

Toutes les activités du PMP s'inscrivent dans le Plan d'Urgence de l'Education nationale (2009/2012) notamment l'article 5 visant la déperdition scolaire.

Devant l'ampleur du problème de cette déperdition scolaire (abandon et non scolarisation au début des années 2000, environ 1 million d'enfants de 9 à 16 ans sont non scolarisés ou ont abandonné l'école) le gouvernement marocain a pris des mesures. La première est la création de la DENF (Direction de l'Enseignement Non Formel) en 1998, la deuxième « le Plan d'Urgence Marocain » (2009/2012) Toutes les activités sont multi-partenariales, entre institutions et associations de la vie civile. Depuis 2011, des conventions précisant ces partenariats ont été signées pour toutes les activités

## Niger

Suite aux événements qui se sont produits au Sahel, le GREF n'est plus en mesure d'assurer les accompagnements de proximité. Non seulement il n'est plus possible de se rendre sur les sites à l'intérieur du pays, mais les missions y compris à Niamey doivent se faire dans des espaces sécurisés. Des solutions alternatives ont été recherchées : favoriser la création d'équipes de référents par des formations suivies à distance ou réalisées en France, augmenter les contacts de formation à distance, s'appuyer sur nos contacts institutionnels et nos partenaires de la société civile. En 2013, les interventions du GREF se restructurent.

## Sénégal

Le Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence (PAQUET), qui fait suite au PDEF, cadre les priorités de l'État sénégalais de 2013 à 2025. Entre autres :

- Améliorer le dispositif de contrôle et d'encadrement pédagogiques, la formation des personnels administratifs (Chefs d'établissement, Directeurs d'écoles) et techniques (Intendants, Comptables, Gestionnaires de bibliothèques scolaires...) et la qualité des enseignements/apprentissages des mathématiques.
- Promouvoir le développement de l'enseignement des sciences, de la technologie et des Innovations (STI)
- Développer progressivement l'utilisation des langues nationales dans le système éducatif, au delà de l'alphabétisation fonctionnelle

Les activités mises en œuvre, au Sénégal, dans le cadre du Projet Multi-Pays tendent vers une mise à l'échelle des actions antérieures du GREF, dans ce cadre institutionnel à travers des conventions de partenariat.

### 3. Objectifs de l'action pour les 4 pays

Le programme s'inscrit dans le cadre des objectifs de l'EPT, notamment l'objectif 6 (qualité) et se donne pour perspective de soutenir les initiatives des pouvoirs publics permettant d'approcher des OMD pour assurer l'éducation primaire pour tous (objectif 2).

Objectifs globaux :

- Renforcer les compétences et soutenir la mise en réseau des acteurs de l'éducation, favoriser le partage et les échanges d'expérience,
- Créer les conditions d'une réflexion sur les solutions novatrices et la mise à l'échelle des expériences réussies, soutenir le dialogue entre secteur formel et secteur non-formel de

l'éducation.

Objectifs spécifiques :

- Renforcer les compétences professionnelles des enseignants en particulier en ce qui concerne les méthodes de pédagogie active.
- Renforcer les capacités des acteurs de terrain qui travaillent dans le domaine de l'éducation.
- Soutenir la mise en réseau des acteurs et organiser la capitalisation des expériences.

Résultats attendus :

Au bout de 3 ans, 1135 enseignants/formateurs formés :

- donnent des cours en utilisant des méthodes de pédagogie active,
- maîtrisent les techniques de l'enseignement du français et d'évaluation de leur pratique professionnelle,
- 305 personnes ayant suivi les formations en gestion contribuent à la gestion des établissements.

## 4. Partenaires et bénéficiaires

### Partenaires locaux impliqués

Ce programme est le fruit d'un long travail d'échange et d'actions plus restreintes, menées dans les années antérieures, en étroite dialogue avec les acteurs des pays concernés et les responsables du GREF. La reconnaissance du GREF par les autorités s'est manifestée par la signature de conventions, avec chacun des ministères (Ministères de l'Éducation et services déconcentrés) qui interviennent dans le cadre du programme.

Un maillage de partenaires locaux avec une longue expérience de terrain a été également activé. Aujourd'hui, une trentaine de ces partenaires, la plupart étant des associations locales, travaillent au niveau des communes en villes ou en milieu rural et sont partie prenante dans la conception et/ou la mise en œuvre des actions.

Le GREF participe aussi, dans le cadre de Solidarité Laïque, à d'autres programmes concertés, notamment le PRODÈRE-AO (convention-programme portée par Solidarité Laïque) et le PCM (Programme Concerté Maroc) soutenus tous deux par l'AFD et au niveau local par l'UNICEF, le REPTA, Plan-Mali, SOS Villages d'Enfants, France-Volontaires, Swisscontact, le Mouvement des Compagnons Educateurs... (Annexe : Partenaires par pays).

**Bénéficiaires directs :**

Plus de 1400 personnes bénéficieront directement des formations et du soutien technique prévus dans le programme. Dans un souci de pérennité, la population cible est composée des enseignants et formateurs du secteur formel et non formel tels les « encadreur » des Écoles Normales et Instituts de Formation des Maîtres, les instituteurs/inspecteurs, les directeurs d'écoles, les documentalistes, les animatrices d'internats, les animateurs/éducateurs, les responsables des associations, les membres de comités de gestion scolaires, les membres de comités de gestion villageois (Mali, Niger), les responsables d'associations intervenant dans le secteur éducatif, les élus locaux...

	Mali	Maroc	Niger	Sénégal
<p>1440</p> <p>Bénéficiaires directs</p> <p>dont 1135 enseignants/animateurs</p> <p>et 305 gestionnaires</p>	<p>- 250 enseignants</p> <p>- 140 membres des CG</p> <p>- 40 formateurs de structures non formelles villageoises</p> <p>- 60 membres des CGV</p> <p>Au total, environ 430 personnes</p>	<p>- 110 A/E</p> <p>- 18 Co-formateurs volontaires</p> <p>- 40 responsables des associations</p> <p>- 15 DENF et ses services déconcentrés</p> <p>- 90 membres cellules de veille</p> <p>- 16 animatrices d'internats</p> <p>- 16 instituteurs des écoles Com.</p> <p>- 4 directeurs des écoles Com*.</p> <p>- 30 enseignants du primaire, collèges et lycées</p> <p>- 30 animateurs de la petite enfance</p> <p>- 10 inspecteurs du primaire</p> <p>Au total, environ</p>	<p>- 150 Encadreur des Écoles normales d'Instituteurs/Inspecteurs</p> <p>- 20 Formateurs CFDC et Educateurs des CDC</p> <p>- 50 Membres des Comités de gestion des CDC</p> <p>- 30 Educateurs</p> <p>Au total, environ 250 personnes</p>	<p>Rénovation de l'enseignement du français :</p> <p>- 150 directeurs d'écoles membres des CODEC des 5 zones géographiques concernées</p> <p>- 15 inspecteurs de l'Education associés à la formation rénovation de l'enseignement des sciences :</p> <p>- 200 instituteurs des zones géographiques concernées</p> <p>- 9 inspecteurs de l'éducation</p> <p>Au total environ 380 personnes</p>

		380 personnes		
--	--	---------------	--	--

## 5. Organisation interne et partenariale

Le programme s'articule autour de deux grands axes :

- Les actions : formation, accompagnement, conception d'outils,
- La capitalisation : partage et échange, élargissement et réflexion commune sur les démarches, mise en réseau des acteurs, productions collectives.

### Organisation des Formations

Pour le secteur formel, sont concernés « les encadreurs » des écoles normales et instituts de formation des maîtres, les instituteurs, conseillers pédagogiques, les inspecteurs et les directeurs d'écoles, chaque pays ayant dans ce domaine une spécificité de structures et de hiérarchie des responsables. Les acteurs locaux de l'éducation, membres des associations, comité de gestion, élus locaux en charge de l'éducation bénéficient aussi de formations adaptées.

### Organisation de l'accompagnement.

Dans les quatre pays, le programme considère comme nécessaire la prise en compte de la formation pédagogique des enseignants et formateurs du secteur formel et du secteur non formel sous la forme d'un accompagnement de proximité des personnes concernées : co-formation, suivi, puis accompagnement sur les sites d'intervention.

## Soutien des acteurs locaux.

Le secteur non formel fait l'objet d'une prise en compte adaptée et à l'écoute de l'approche spécifique des responsables de chaque pays. On perçoit dans les quatre pays concernés une volonté commune, celle de diversifier les structures éducatives pour faire accéder durablement le plus grand nombre à une éducation de qualité. Derrière le foisonnement des structures, rôles et appellations d'acteurs locaux de l'éducation (animateurs d'internats, les animateurs/éducateurs, responsables des associations, membres de comités de gestion scolaires, membres de comités de gestion villageois ou communaux [Mali, Niger], responsables d'associations intervenant dans le secteur éducatif, élus locaux), se révèle la volonté de répondre au plus près des besoins de publics souvent laissés pour compte par les formes traditionnelles et « académiques » de scolarisation...

Le développement du secteur scolaire non formel au Maroc, l'importance accordée aux comités de gestion scolaires et villageois au Mali, la volonté affichée des responsables nigériens, responsables ministériels, élus et responsables associatifs de favoriser la diversification de structures éducatives en milieu rural en témoignent. La formation des acteurs locaux apparaît essentielle si l'on veut maintenir la cohérence et l'efficacité d'une nouvelle donne de l'offre éducative pour les publics défavorisés.

### Modalités

### d'action

L'intervention des équipes du GREF a une durée de 6 à 8 semaines sur deux périodes dans l'année. Ces missions développent deux activités, l'une destinée aux actions de formations et l'autre au suivi des acquis (réunions de co-pilotage par exemple). Ces modalités d'action s'appuient sur des relais locaux : ces personnes jouent des rôles divers selon les pays (facilitateur de la mise en œuvre des actions, suivi de l'intersession...)

### Organisation

### de la

### capitalisation

- Capitaliser pour partager en réseau  
Dans chaque pays, les équipes du GREF entretiennent des contacts réguliers avec d'autres programmes de la société civile, ainsi qu'avec les pouvoirs publics et organisations impliqués dans le domaine de l'éducation et de la formation. Ainsi, c'est en partenariat avec le REPTA qu'une première étape de capitalisation sur le domaine de la Petite Enfance a pu être réalisée : « Les Rencontres pour le Développement de la Petite Enfance » se sont tenues à Cotonou, en novembre 2012. (Annexe

Une autre manifestation est prévue en novembre/décembre 2014, au Sénégal dont le thème est « Education, formation, insertion, diversification éducative : quels impacts pour le développement ? ». Ces deux temps de capitalisation à l'échelle régionale ne sont que l'un des aspects de la capitalisation.  
- Capitaliser pour renforcer/pérenniser l'action  
Chaque équipe cherche à augmenter l'impact des actions mises en place par le partage d'expérience. Cela s'élabore au cours de réunions des différents partenaires à l'échelle régionale ou nationale pour la réalisation d'outils nécessaires à la pérennisation et à la transposition d'expériences réussies (kits pédagogiques, fichiers, DVD, référentiels de formations...)

## 6. Budget du PMP et plan de financement

Rubriques	Année 1 (coûts en €)	Année 2 (coûts en €)	Année 3 (coûts en €)	Total (coûts en €)	%
-----------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-----------------------	---

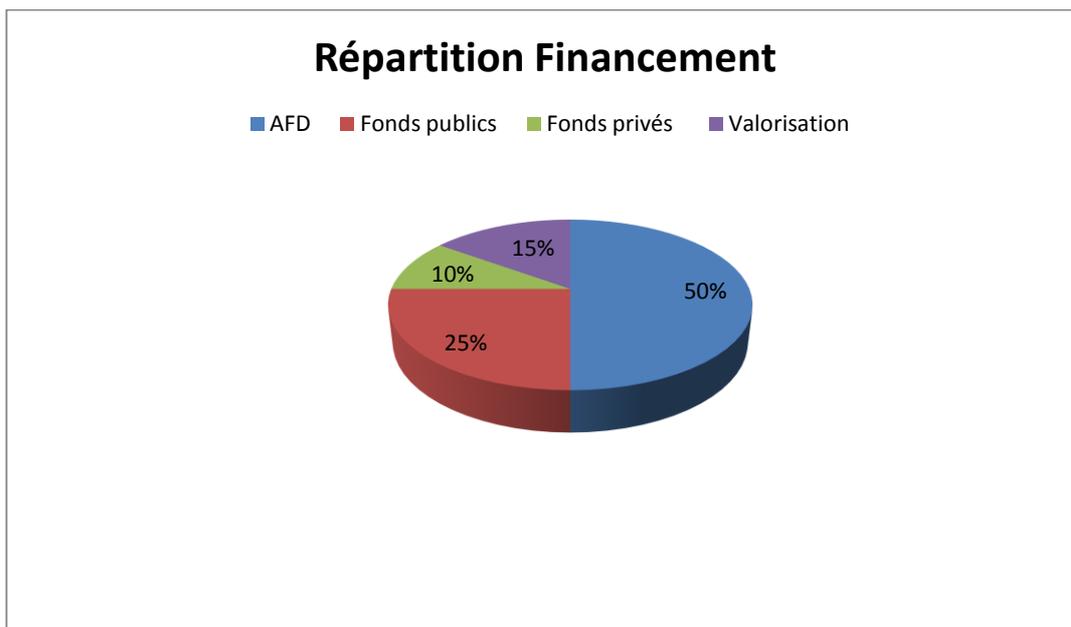
1-Investissement immobilier					
2-Investissement technique et mobilier (ordinateurs, matériel vidéo, TBI...)	30 000	30 000	30 000	90 000	4,66
3-Transferts financiers					
4-Fournitures et consommables	30 000	30 000	30 000	90 000	
*cf. ci-dessous					4,66
5-Etudes ou expertises du nord (112 formateurs pour tuilage valorisé)	20 000	20 000	20 000	60 000	3,1
6-Etudes ou expertises du sud (responsables pays locaux)	5 000	5 000	5 000	15 000	0,78
7-Personnels expatriés pour formation (112 volontaires du GREF soit 112 missions de 2 mois = 230 mois de présence : visas, avion, déplacements, perdiems)	260 000	260 000	220 000	740 000	38,29
8-Personnel local (indemnités de formation)	65 000	65 000	60 000	190 000	9,83
9-Formations (couts d'organisation)	35 000	35 000	20 000	90 000	4,66
10-Services extérieurs à l'ONG (chauffeurs, restauration colloque)	24 000	24 000	24 000	72 000	3,73
11-Mission de courte durée					
12-Appui et suivi (suivi et coordination en France)	25 000	25 000	60 000	110 000	5,69
13-Evaluation + évaluation interne	35 000	35 000	60 000	130 000	6,73
14-Capitalisation (colloques, brochures)	115 000	20 000	20 000	155 000	8,02
15-Audit	5 000	5 000	5 000	15 000	0,78
16-Autres					
17-Divers et imprévus					
Sous-Total 1	649 000	554 000	554 000	1 757 000	
Frais administratifs ou de structure (maximum 10% du sous-total 1)	64 900	55 400	55 400	175 700	9,09
Sous-Total 2		55 400	55 400	175 700	
TOTAL GENERAL (Sous-totaux 1+2)	713 900	609 400	609 400	1 932 700	100

## RESSOURCES 2012

Subvention	AFD	356000
------------	-----	--------

<b>Financeurs privés</b>	
Adaxx Petroleum.....	27090
Fondation Air France .....	12170
Bolloré (REPTA).....	6000
CFAO (REPTA).....	6500
GREF (Fds propres).....	28493
Fondation Aviva.....	3900
Fondation de France.....	10000
BNP Paris-Bas.....	5000
AREVA.....	10000
Swisscontact.....	7500
Solidarité Laïque.....	12000
Fondation Bruneau.....	5000
Association Mon plaisir.....	3000
Oxfam (Niger).....	12180
VIE (Niger).....	5000
Agence PE (Sénégal).....	838
CR Ile-de-France.....	2259
CR Midi-Pyrénées.....	5047
CR Nord-Pas-de-Calais .....	2718
CR	5240
PACA.....	

Tous les responsables du projet (RP, CP, DR ...) sont appelés à rechercher des financements qui doivent atteindre au plus 25% pour les fonds publics et au moins 10% pour les fonds privés. En fin de chaque tranche du programme, il est remis un rapport financier, en même temps que le rapport technique.



## 7. Activités et principaux résultats obtenus par pays

### Mali

2011/mars 2012

- Renforcement des compétences professionnelles des enseignants du lycée technique de Bamako, des éducateurs villageois de la petite Enfance. Démarrage du projet à l'IFM de Sikasso.
- Renforcement des capacités des acteurs de terrain non professionnels : Comités de Gestion Scolaires (CGS)
- Ouverture de 12 centres d'éducation pré scolaire dans 4 communes rurales

2012/2013

- La formation et le suivi à distance et externalisés des Educateurs de la petite Enfance et des membres des CGS. Les 12 centres ont ouvert en octobre.

### Maroc

Oujda Tiouli province de Jerrada

- Formation des animatrices des internats des écoles communautaires et des intervenants institutionnels et associatifs dans ces internats :
  - missions de formation
  - élaboration d'un référentiel de compétences
  - formation qui participe à l'élaboration d'un plaidoyer pour le statut d'animateur socio culturel au sein du PCM. « Assises de l'animation socio culturelle au Maroc » nov.2013.

Ouarzazate Agadir

- Formation des animatrices Petite Enfance
- Formation des documentalistes et bibliothécaires primaires
- Echange de pratiques avec les inspecteurs primaires, conseillers pédagogiques et responsables des centres de ressources
- Appui à l'enseignement du français en primaire et au collège

Rabat Tanger Tétouan Fès

- Formation des animateurs-éducateurs (AE) des classes ENF aux méthodes de pédagogie active et amélioration des compétences en français
- Accompagnement des associations partenaires de l'ENF
- Accompagnement des membres des cellules de veille au sein des établissements

Fès (automne 2013)

- Formation des AE (extension)
- Formation à l'encadrement pédagogique pour maîtres artisans du bois mêmes élèves que les AE.

## Niger

Formations des encadreurs

- Trois regroupements en 2012 à Niamey  
90 encadreurs des Écoles Normales d'Instituteurs  
45 Inspecteurs de l'enseignement de base et conseillers pédagogiques et la totalité des bibliothécaires des écoles normales
- Réalisation d'un recueil d'activités : Compétences de Vie Courante, Français, Maths, Bibliothèques (Septembre 2013, Saint-Sébastien sur Loire)  
Vers la constitution d'une équipe de référents de la Direction de la Formation initiale et continue du Ministère de l'Éducation nationale  
Soutien à des structures de formation en zones rurales en particulier les CFDC.
- Formation en alphabétisation méthode bilingue :  
Formateurs des CFDC, directeurs des centres de formation communautaire, cadres de la direction de l'alphabétisation  
Inspecteurs de l'éducation formelle et non formelle, de la promotion des langues nationales, inspecteurs du ministère de la formation professionnelle et de l'emploi. Les formations ont intégré la consolidation des bases du français et, à partir de dialogues, la phonétique.
- Juin 2013, continuité de l'action d'alphabétisation bilingue, sous la responsabilité des formateurs nigériens (élaboration de la partie bilingue du cahier d'exercices, traductions dans les 4 langues nationales retenues)  
Appui à un mouvement soutenant les activités scolaires et préprofessionnelles
- Consolidation de la formation des cadres du Mouvement, pour participer au suivi des centres de Petite Enfance et à la formation de leurs animatrices  
Réalisation document activités du MCE.

## Sénégal

Enseignement élémentaire

- Formation des directeurs d'écoles : enseignement rénové du français et capacité d'animation pédagogique
- Circonscriptions de Thiès ville, Thiès département, Tivaouane et Grand Dakar :  
Renforcement les compétences d'encadrement pédagogique des directeurs  
Soutien à la mise en réseau des directeurs et capitalisation des expériences.
- Circonscriptions de Bignona 1 et 2  
Renforcer les compétences professionnelles des maîtres de CI  
Soutenir la mise en réseau des directeurs et organiser la capitalisation des expériences des 5 écoles.

- Promotion des sciences : formation et accompagnement des directeurs d'écoles et des maîtres. Création d'un réseau de sites pilotes et de maîtres ressources (Grand Dakar - Thiès ville – Saint Louis département)

#### Enseignement pré élémentaire

- Plan national de formation de la Petite Enfance
  - stage de 3 jours dans chaque région, encadreurs de la région
  - suivis de terrain, associant membres du GREF et formateurs locaux par un suivi individualisé sur les lieux d'exercice pour une transformation des pratiques.

## II. L'ÉVALUATION

### Résumé

Les enjeux de l'évaluation concernent le Projet et dans une moindre mesure l'institution GREF en elle-même.

En ce qui concerne le PMP, l'évaluation devra apprécier l'atteinte des objectifs tout en les replaçant dans le contexte géopolitique. Pour le Maroc et le Sénégal, l'analyse portera sur l'adéquation des activités réalisées aux attendus « arrêtés » en début de programme. L'évaluation appréciera aussi dans quelle mesure le GREF tire parti des opportunités et des évolutions des politiques nationales dans sa gestion programmatique. Dans les deux autres pays (Mali et Niger) il s'agira plutôt d'analyser dans quelle mesure le GREF a réussi à repositionner le dispositif d'acteurs de manière à, non pas faire rigoureusement ce qui était prévu, mais à faire avancer les enjeux de l'Education au mieux, compte tenu des situations politiques de ces pays. En conséquence, les critères apparaissant les plus importants concernent la pertinence, l'efficacité et les effets. Les autres critères seront appréciés en fonction des données disponibles. S'agissant du GREF, l'évaluation appréciera le fonctionnement des dispositifs mis en place pour le pilotage et le Suivi-Evaluation /Capitalisation et leurs incidences sur l'ensemble du GREF. Le questionnement souhaité portera tant sur la démarche que sur le rôle des acteurs, et la qualité des produits. Il appréciera également la façon dont les PTF perçoivent le travail du GREF.

### A. JUSTIFICATION DE L'ÉVALUATION

#### 1. Origine de la demande

L'évaluation externe a été prévue dès l'origine du projet. Elle est inscrite dans la Convention avec l'AFD où il est précisé qu'elle portera sur 3 aspects :

- L'atteinte des objectifs du programme à travers les critères de pertinence, d'impact, d'efficacité, d'efficacité, de pérennité.
- Le fonctionnement de la structure de suivi et pilotage.
- Les outils de capitalisation mis en œuvre.

Programmée depuis longtemps avec l'AFD, elle est aussi considérée en interne comme une opportunité importante de progresser dans les réformes et d'enrichir les approches. Le GREF attend un double regard de cette évaluation. L'évaluation portera sur le degré de réussite du Programme Multi-Pays, mais aussi sur les évolutions internes nécessitées par la réalisation de ce programme. Le regard devra être à la fois rétrospectif et prospectif.

## 2. Axes d'évaluation et questions que se posent le GREF et ses partenaires

### Axe 1 : Le PMP

#### 1. La stratégie du PMP

- **Le PMP et les politiques éducatives nationales et locales : pertinence, cohérence et effets**

- Les méthodologies d'action choisies par le GREF sont-elles pertinentes, adaptées, répliquables, eu égard aux contextes des pays d'intervention ?

- Le choix de réunir dans un même projet des interventions dans 4 pays était-il pertinent, quelle a été la plus value de ce rapprochement ? En termes de cohérence, d'effets, de complémentarité, de synergies, de pilotage, de visibilité, de capitalisation croisée ?

- Comment le PMP participe-t-il à la mise en place des politiques nationales au niveau local ?

- Quelles ont été les avancées en termes d'implication des cadres et d'influence sur les politiques nationales ? Quelle action a été faite et avec quel résultat en matière de plaidoyer ?

- Quelles sont les relations du GREF avec d'autres acteurs français ou des réseaux de l'Afrique de l'Ouest, en lien avec la stratégie d'intervention et ses évolutions ?

- **L'adaptation du PMP à des contextes de crise**

- Comment la stratégie du projet s'est-elle adaptée aux situations géopolitiques imprévues ?

- Comment le GREF a-t-il mobilisé d'autres dispositifs pour s'adapter aux difficultés rencontrées au Mali et Niger ?

- Dans quelle mesure cela a-t-il été efficace ? Et à quel coût ? Cela a-t-il modifié l'implication des acteurs en place ?

- **Principes et actions de coopération**

- Comment analyser la durée des missions des membres du GREF sur le terrain, dans les différents contextes nationaux ?

- Les démarches, méthodes et outils produits dans le cadre des actions ont-ils contribué à l'atteinte des résultats attendus dans les objectifs spécifiques fixés par le PMP ?

## 2. Les partenariats noués

- **Renforcement des partenaires**

- Quelles capacités des partenaires ont été développées ou renforcées à la fin de l'action (associations, communes, structures éducatives notamment) ?
- Comment a-t-on aidé les partenaires à développer leurs capacités de financement des actions, au moins des charges récurrentes, de manière à pérenniser ce qui est mis en place ?
- Dans une perspective de durabilité comment le renouvellement (présent et futur) des acteurs locaux est-il pris en compte ?
- En quoi les produits sont-ils une réponse adaptée aux besoins des publics destinataires et utilisateurs ? Quelle part ont-ils pris à leur élaboration et se les sont-ils appropriés ?

- **Identification des partenaires et participation (parties prenantes)**

- Identification des partenaires : de quelle manière ont été identifiés les partenaires des actions évaluées ? Dans quelle mesure le dispositif PMP a eu des incidences sur l'identification conjointe ?
- Place des partenaires : quels ont été la place et le rôle des partenaires dans l'identification, la conception, la mise en œuvre et le suivi des actions évaluées ? Comment s'assurer qu'ils sont décideurs et partie prenante des actions ? Comment sont prises en compte les capacités des partenaires dans le montage et la mise en œuvre de l'action ?
- Comment sont-ils impliqués dans le processus de suivi-évaluation et d'évaluation finale ?

## 3. La mise en réseau

- Comment a-t-on veillé à inciter les acteurs locaux à travailler ensemble ? A quelle échelle ? La démarche de co-formation approfondie dans le cadre du PMP a-t-elle renforcé la mise en place de relais locaux, de groupes de pilotage locaux, etc. ?
- Quelle mise en réseau a pu être réalisée ? Quelles sont les avancées et quels sont les difficultés et points d'attention à retenir de ce point de vue ? Quels exemples de réussite dans ce domaine ?
- Les actions ont-elles favorisé la rencontre entre institutions et société civile, notamment les associations ? Pour quels changements constatés au niveau des acteurs, qu'il s'agisse des élèves et des autres acteurs (professionnels de l'éducation, associations de parents, institutions, communes) ?
- Quels ont été les liens, les complémentarités nouées avec d'autres programmes ou réseaux ? notamment avec le PRODERE et le PCM dont est aussi membre le GREF ?

## Axe 2 : Pilotage du PMP

### 1. Identifier les modifications induites au sein du Gref dans le pilotage de cette convention au niveau politique, administratif, financier et dans la dynamique de régulation

- Quelles sont les articulations du PMP avec l'organisation générale du GREF ?
- Quels sont les impacts du pilotage du PMP au sein de l'organisation, niveau politique, administratif et financier ?

- Comment ces modifications organisationnelles se sont-elles faites en interne ?
- Quels liens entre qualité de l'intervention et organisation interne du GREF (caractérisée par une gestion de l'association par les bénévoles, des activités de secrétariat jusqu'à celles de direction) ? Comment l'améliorer encore ?
- Quels ont été les liens avec les partenaires institutionnels (ministères) et les bailleurs (notamment avec l'AFD) ?

## **2. Les capacités humaines au sein du GREF**

- Quelle analyse des modalités de constitution et de formation des équipes ?
- Comment les équipes du GREF adaptent-elles leurs connaissances pédagogiques aux situations et aux contextes locaux (spécificités culturelles, situations économiques et financières) ? Le tuilage remplit-il pleinement cette fonction ? Faut-il renforcer cette dimension et comment ?

## **3. Le renforcement du suivi-évaluation**

- Quelles ont été les avancées dans la culture de suivi-évaluation du GREF ? Dans quels domaines ?
- Quels dispositifs ont-ils été mis en place par les équipes engagées dans le PMP pour assurer le suivi-évaluation de leur action ? Quelles évolutions peut-on noter par rapport aux pratiques antérieures ? Quelles incidences ?
- Comment les équipes du GREF ont-elles favorisé les démarches de suivi-évaluation chez leurs partenaires ? Quels ont été les dispositifs et dispositions permettant cette diffusion ?
- Quelles incidences une diffusion des pratiques de suivi-évaluation a-t-elle eu sur la régulation des actions ?
- Quel est le rôle des référents nationaux pour chaque pays dans les dispositifs de suivi-évaluation ?
- La convention est suivie par un groupe technique de pilotage et un comité stratégique et par des comités locaux dans chaque pays. Quelle réalité ? Quelle complémentarité et quelle utilité ?
- Lors des tuilages, quel type d'accompagnement est mis en place pour obtenir les résultats escomptés en termes de suivi-évaluation ?

## **4. Les dynamiques de capitalisation**

- Comment est gérée, sur le terrain, la capitalisation ? Par qui et avec quel accompagnement ?
- Quelles avancées entre capitalisation « produit » et capitalisation « processus » ? (La capitalisation est-elle pensée à destination des autres, pour soi-même et/ou pour l'institution GREF ? Quelles modalités permettraient de renforcer une capitalisation pour chacun de ces niveaux ?)
- Quelles actions de capitalisation ont été menées, en direction de quels publics, avec quel impact ?

- En quoi la capitalisation participe-t-elle de la pérennisation et de la viabilité des actions ?

### Axe 3 : Sur la prospective

- Quelles sont les plus-values du GREF dans les partenariats techniques et financiers noués dans chacun des pays et comment les renforcer de leur point de vue ?

- Quelles pistes seraient à développer dans l'avenir et avec quels types de partenaires ?

- Quelles formes de collaborations, de coopérations, devrait-on envisager avec d'autres acteurs ? (Communes, associations locales et étrangères, collectifs, programmes.....)

- Quelles sont les lignes de force du PMP et comment les intégrer dans le fonctionnement du GREF ?

Il est demandé aux évaluateurs, dans leur offre de service, de formuler et d'organiser les questions évaluatives autour de ces axes de réflexion en fonction de leur compréhension de la problématique, des enjeux et des objectifs de l'évaluation, qu'ils auront exposée par ailleurs.

## B. MÉTHODOLOGIE

Un comité de pilotage interne au GREF a été mis en place pour assurer le cadrage et le suivi de l'évaluation : il est composé de membres du GREF et du F3E pour son appui méthodologique. Après la validation des termes de référence de l'évaluation, le comité de pilotage établit la liste des évaluateurs consultés par appel d'offres restreint, assure le cadrage et le suivi de l'évaluation. Il émet des commentaires sur le rapport provisoire et valide le rapport final.

### 1. Comité de pilotage

Le comité de pilotage est composé d'une équipe restreinte pour la première phase :

M. Daïdé, membre du groupe de Suivi-Evaluation/Capitalisation

J.Wainer, responsable pédagogique du Groupe Technique de pilotage du PMP

V.Delègue, Coordinateur Responsable Pays

P.Duroyaume, chargée de mission F3E

Cette équipe est ensuite élargie selon les étapes de l'évaluation (enrichissement des TDR, lecture des offres, cadrage de l'évaluation, restitution des rapports) :

J.Guillaud, chef du projet PMP et administrateur

N.Soye, RP Maroc

G.Farcy, RP Sénégal

Y.Logeat, RP Niger

M.Joecker, RP Mali

P. Dupont, (M-C Boudrique) Conseil Des Régions  
M.Totté, consultant extérieur  
M. Bois, chargé de mission post-PMP

## 2. Pour la mission

Le déroulement envisagé pour la mission est le suivant : l'évaluation démarrera par une phase de travail en France et se poursuivra dans **2 ou 3 des pays sur les 4 concernés par le PMP (Maroc et Sénégal en priorité)**. L'évaluateur international s'impliquera en particulier sur le travail en France, et effectuera une mission de terrain sur au moins deux sites de projet dans chacun des pays visités, en lien avec chaque évaluateur sous-régional.

Les évaluateurs devront prévoir :

- Une analyse documentaire approfondie, à partir des documents fournis par le GREF et à la demande des évaluateurs. Pour l'analyse des actions, les évaluateurs s'appuieront en particulier sur les comptes-rendus de mission, le Compte-rendu technique fourni tous les ans à l'AFD, les conventions, documents d'évaluation et de capitalisation quand ils existent.
- L'identification des partenaires à rencontrer se fera lors de la phase de cadrage. Pour l'organisation des missions, il faudra tenir compte, dans la mesure du possible, du calendrier des sessions des équipes GREF sur le terrain.
- Des entretiens individuels et collectifs auprès des membres du GREF (en particulier responsables du pilotage, administrateurs, responsables de domaines, responsables géographiques, coordonnateurs de projet (ex RA), membres des équipes), et de ses partenaires en France. AFD (Paris et agences), SCAC des Ambassades de France dans les pays concernés, interlocuteurs institutionnels, personnel et élèves des écoles, personnels d'encadrement, formateurs, collectivités locales, associations, CGS...
- Les évaluateurs consulteront les acteurs de la coopération décentralisée des actions évaluées, au moins à distance.

## 3. Pour les réunions et restitutions

Les consultants devront prévoir :

- Une réunion de prise de contact avec le comité de pilotage restreint après notification du choix d'une offre par ce comité. Cette réunion sera l'occasion d'établir un conventionnement entre le GREF, l'équipe de consultants retenue et le F3E.
- L'évaluateur international en tant qu'observateur et sur son temps de travail prévu, participera aux Journées Nationales du GREF, dans la semaine du 16 au 20 juin 2014, selon des modalités à définir avec lui.
- Une réunion de cadrage avec le comité de pilotage élargi,
- Une réunion d'étape avec le comité de pilotage (après la phase de travail en France et avant le démarrage de la phase de travail sur le terrain).

- Des restitutions « à chaud » à l'issue des missions de terrain seront à prévoir, a priori, une dans chacun des pays visités.
- Une restitution du rapport provisoire au Comité de Pilotage.
- Une restitution du rapport final élargie au sein du GREF (rapport final validé par le comité de pilotage), par le chef de mission, coordinateur de l'évaluation.

Ces réunions se feront en présence du chef de mission, coordinateur de l'évaluation et interlocuteur du comité de pilotage. Ces réunions se tiendront sur la base d'une note de cadrage, d'une note d'étape et d'un rapport provisoire rédigés sous la responsabilité de l'évaluateur international coordinateur de l'évaluation.

#### 4. Points à préciser

Les évaluateurs devront dans leur offre préciser :

- l'organisation du binôme ou l'équipe : quels modes de collaboration entre le chef de mission et le ou les consultants locaux ? Ou si l'équipe est constituée d'un binôme de consultants basés au Nord, quels relais locaux ou collaborations éventuelles avec une expertise locale ?
- la prise en compte de la spécificité de l'évaluation d'un projet multi-pays et de ces enjeux compte tenu de la difficulté à se rendre dans les 4 pays du Programme.
- la place donnée aux partenaires dans la phase de terrain, y compris le retour éventuel des premières analyses lors des restitutions à chaud
- la place des équipes GREF présentes sur le terrain lors des missions
- le cadre de l'appropriation : comment favoriser une bonne appropriation et mise en débat des recommandations qui seront formulées ? Comment organiser la diffusion des résultats de l'évaluation et leur mise en discussion dans une structure associative élargie ?

Cette proposition de méthodologie est indicative. Il est demandé aux évaluateurs de faire dans leur offre des propositions détaillées en ce qui concerne la méthodologie qu'ils se proposent d'utiliser et de faire éventuellement d'autres propositions méthodologiques argumentées. Les évaluateurs proposeront également, dans leurs offres, la répartition du nombre de jours de travail entre chaque évaluateur aux différentes phases de l'évaluation.

## C. MOYENS

### 1. Humains : expertise recherchée

Une équipe composée d'un consultant chef de mission et d'un ou plusieurs consultants associés est souhaitée. Le fait d'avoir déjà travaillé ensemble sera privilégié. Le premier, évaluateur référent, sera responsable de la coordination du processus, de l'accompagnement méthodologique, de l'analyse transversale et institutionnelle. L'équipe devra disposer des compétences suivantes : compétences

confirmées en évaluation de projet et de politiques éducatives ; connaissance des politiques d'éducation internationales et de chacun des pays; compétences en matière d'analyse et d'accompagnement institutionnels, notamment de structures associatives.

Le consultant se référera de préférence à des structures associatives proches de la situation du GREF pour produire ses constats et recommandations.

La maîtrise de la langue française est exigée pour les entretiens, la rédaction des documents et les restitutions

## 2. Financiers

Il est souhaité un nombre de jours de travail (pour le total de l'équipe) d'environ 60 jours, rédaction du rapport et temps de restitution inclus.

Le budget total de l'évaluation s'élève à 36 000€ TTC.

Il n'y a pas d'imprévus programmés dans le budget.

Le montant maximum des honoraires est fixé à 600 € TTC par homme et par jour.

Ce budget inclut les honoraires des consultants, leurs per-diems en France et en Afrique, leurs déplacements (internationaux, en France et en Afrique).

Il est demandé aux consultants de faire dans leur offre une proposition budgétaire détaillée TTC, en tenant compte de ces éléments.

Concernant la logistique, l'équipe d'évaluation devra s'organiser pour disposer des moyens de transport et d'hébergement à mettre en place pour le bon déroulement des missions. Elle pourra néanmoins s'appuyer sur les contacts locaux des équipes du GREF.

## D. CALENDRIER DE L'ÉVALUATION

- Appel d'offre restreint : diffusion à partir du 01 avril 2014 et clôture le 19 mai 2014
- Sélection d'une offre : semaine du 2 juin 2014
- Réunion de rencontre avec le comité de pilotage restreint et conventionnement : semaine du 9 juin
- Participation à un temps fort des journées nationales qui se dérouleront à Port Barcarès du 16 au 21 juin 2014 (participation de l'équipe, chef de mission au moins, sur une journée minimum).
- Réunion de cadrage avec le comité de pilotage: première quinzaine de septembre 2014
- Missions terrain (France /Maroc/Sénégal) : entre octobre et novembre 2014

- Remise du rapport provisoire et restitution : première quinzaine de novembre 2014
- Remise du rapport final et restitution : janvier 2015.

**Le rapport final a vocation à être remis d'une part à l'AFD, pour une évaluation complète du projet et d'autre part aux membres du GREF et à ses partenaires sous forme d'une synthèse communicante.**

**Le F3E sera également destinataire des versions provisoires et finale du rapport d'évaluation.**

#### **E. ANNEXES**

- Résumé de la fiche projet du PMP
- Budget prévisionnel du GREF pour 2013
- Rapport d'évaluation externe finale Totté-Goïta
- Convention avec l'AFD
- CR technique année 1
- Liste des partenaires par pays
- Rapport de Cotonou (document de capitalisation)
- Site du GREF : <http://www.gref.asso.fr/>