



RAPPORT PROVISOIRE

Consultance – Évaluation du projet multipays du
GREF #Phase 3



Conseil et accompagnement des acteurs de la solidarité

Merci !

Nous adressons nos plus sincères remerciements à tous nos interlocuteurs et nos interlocutrices, membres du GREF et acteurs externes, qui toutes et tous, à leur manière, ont contribué à cette évaluation.

Merci de nous avoir accordé votre précieux temps !

Céline, Kadiatou et Stéphanie

REMERCIEMENTS

Table des matières

Remerciements	2
Liste des acronymes	5
Introduction	6
Origine du projet de consultance	6
Contexte de l'évaluation externe	7
Contexte dans lequel s'inscrit l'intervention.....	7
Enjeux de l'évaluation.....	7
Résumé du projet.....	7
Méthodologie employée	8
Cadrage méthodologique	8
Proposition initiale.....	8
Rétrospective sur l'évaluation.....	8
Questions traitées	11
Appréciation générale	13
Résultats et analyse par critères	14
Analyse de la pertinence et la cohérence du projet	14
Appréciation générale.....	14
Une approche centrée sur les besoins	18
Une cohérence interne au projet peu évidente	23
Une dimension multi-pays peu exploitée	26
Analyse de l'efficacité du projet	30
Appréciation générale.....	30
OS 1- Favoriser la prise en charge holistique de l'enfant jusqu'aux premières étapes de la scolarisation.....	31
OS2- Meilleure prise en charge des enfants vulnérables ou à besoins spécifiques.....	43
Freins et leviers relatifs à la mise en œuvre des activités	47
Analyse de l'efficience et de la méthodologie d'intervention	54
Appréciation globale.....	54
Adaptation des moyens aux besoins.....	55
Une logique d'intervention questionnée	57
Pilotage et animation du projet	59
Un monitoring et un suivi-évaluation du projet à renforcer	62
Une communication interne et une animation de réseau insuffisantes.....	63

REMERCIEMENTS

Adaptabilité.....	63
Une dynamique partenariale solide, mais à formaliser.....	65
Analyse des effets et de l'impact du projet.....	68
Appréciation globale.....	68
Effets observés sur les publics ciblés	68
Effets observés sur les bénéficiaires finaux.....	74
Effets sur les parties prenantes au projet.....	79
Effets observés sur l'organisation.....	81
Focus sur un effet positif induit : la diffusion des apports du GREF via l'amélioration de l'employabilité des personnes formées.....	81
Pérennité du projet.....	84
Appréciation globale.....	84
Durabilité financière.....	84
Durabilité institutionnelle.....	85
Durabilité opérationnelle	87
Analyse des thématiques transversales.....	89
Appréciation globale.....	89
Prise en compte du genre de l'égalité homme-femme au sein du projet.....	89
Mise en exergue des impacts à moyen et long terme du projet en matière de biodiversité, de gestion des milieux et des ressources naturelles et de lutte contre le changement climatique et ses effets	90
État des lieux de la prise en compte de la thématique jeunesse et de l'intégration de l'éducation non formelle au sein du projet	90
Conclusions et recommandations	91
Conclusions principales	91
Matrice SWOT du projet	92
Annexes.....	93
Annexe 1 – Méthodologie : méthode adoptée pour le système d'appréciation	93
Analyse par critères	93
Système d'évaluation.....	93
Annexe 2 – Appréciation globale – Synthèse du projet	94
Annexe 3- ANALYSE du critère efficacité	95
Annexe 4- Liste des personnes entendues dans le cadre de l'étude	96

LISTE DES ACRONYMES

Liste des acronymes

AE	Animateur - Éducateur
AFD	Agence française de développement
ANPECTP	Agence Nationale de la Petite Enfance et de la Case des Tout-Petits
AREF	Académie Régionale d'Éducation et de Formation
CA	Conseil d'Administration
CCS	Chef de circonscription scolaire
CODEPE	Collectif des Encadreurs de la Petite Enfance
CRP	Chef de région pédagogique
CP	Conseiller pédagogique
CP	Coordinateur de Projet
DAM	Document d'Accompagnement des Missions
DEE	Direction de l'Enseignement Élémentaire
DEFI	Directeur de l'Éducation, de la Formation et de l'Innovation (ANPECTP)
DEM	Direction de l'Enseignement Maternel (Bénin)
DEP	Direction de l'Enseignement Préscolaire (Sénégal)
DIR	Démarche d'Investigation Raisonnée
E2C	École de la 2 nd e chance
E2CNG	École de la 2 nd e chance Nouvelle Génération
ENF	Éducation Non Formelle
F3E	Fonds pour la Promotion des Études Préalables, des Études Transversales et Évaluation
GRAF	Groupement des Éducateurs Sans Frontière
GTP	Groupe Technique de Pilotage
IEF	Inspection d'Éducation et de Formation
MEMP	Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire
MENFP	Ministère de l'Éducation Non Formelle et de la Formation Professionnelle
MSCT	Ministère des Sports, de la Culture et du Tourisme
NIONG	Note d'Intention ONG
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
ODD	Objectifs du Développement Durable
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OS	Objectif spécifique
OSC	Organisation de la Société Civile
PNASI	Programme National d'Alimentation Scolaire Intégré
PMP	Projet Multi-Pays
PO	Pratique Orientée
RP	Représentant Pays
PSE	Plan Stratégique Éducation (Bénin)
RUP	Responsable d'Unité Pédagogique
CO-RUP	co-responsable d'Unité Pédagogique
TDR	Termes de Référence

INTRODUCTION

Introduction

ORIGINE DU PROJET DE CONSULTANCE

Depuis 2011, le Groupement des Éducateurs sans Frontières (GREF) développe un programme Multipays avec le soutien de l'AFD en Afrique du Nord et Subsaharienne (Maroc, Sénégal, Bénin), visant à améliorer la qualité de l'éducation dans une logique de coopération Sud-Sud. Il s'inscrit dans la droite ligne de la philosophie de l'organisation de solidarité, fondée en 1990 pour contribuer au développement d'une éducation de qualité pour tous, pour un monde plus responsable et solidaire, avec pour principe d'intervention phare celui de la non - substitution. Dans cette optique, le GREF développe ses interventions en étroite partenariat avec les acteurs de la société civile et les organisations et institutions éducatives locales, à partir de leurs besoins. La spécificité de cette organisation est par ailleurs l'engagement bénévole et militant sur lequel elle s'appuie depuis de longues années pour développer son activité, plaçant l'humain en son centre. Ses principaux domaines d'intervention dans les pays en développement relèvent de la petite enfance, de l'enfance vulnérable, de la gouvernance pédagogique, ou encore de projets de développement local incluant un volet éducation.

Initié il y a plus de 13 ans désormais, le projet multi-pays (PMP) se déploie actuellement au Bénin, au Maroc et au Sénégal, sur des thématiques communes : petite enfance et préscolarisation ; renforcement des cadres et équipes pédagogiques et socio-éducatives sur les volets pédagogique, didactique, et gouvernance ; et prise en charge des jeunes vulnérables (essentiellement au Maroc).

Le projet a pour objectif principal d'améliorer la qualité de l'éducation, en travaillant les synergies et coopérations de la société civile avec les institutions. Dans ce contexte, le GREF intervient en ayant à cœur de développer des approches et solutions durables, à travers notamment :

- Des missions de renforcement des capacités des acteurs locaux par les bénévoles du GREF à distance et sur place ;
- Un appui à la mise en réseau, à l'échanges de pratiques, et au partage de méthodes et outils (colloques, missions interpays...) ;
- Le développement du maillage partenarial et territorial local : société civile/institutions et cadres de l'Éducation, notamment dans une logique de coéducation.



Dans le cadre de la mise en œuvre du PMP, le GREF s'appuie, en plus des bénévoles qui constituent les forces vives de l'organisation, sur une équipe salariée restreinte au siège dédié au suivi administratif, comptable et financier, sous la conduite stratégique d'un comité de pilotage du programme.

INTRODUCTION

CONTEXTE DE L'ÉVALUATION EXTERNE

Contexte dans lequel s'inscrit l'intervention

Soutenu par l'AFD, le projet Multi pays a fait l'objet jusqu'alors de 2 évaluations externes. Pour cette phase 3, qui arrive à échéance fin 2024 et qui marque la fin du projet, le GREF a souhaité faire l'objet d'une évaluation approfondie, qui permette d'analyser son impact et ses modalités de mise en œuvre, mais également de mettre en perspective les réalisations engagées sur un temps long.

Dans ce cadre, et en répondant aux attentes de redevabilité du bailleur (AFD), le GREF a mandaté le cabinet K-Konseil pour mesurer l'impact des activités mises en œuvre sur les territoires, au service de la mission générale d'amélioration de la qualité de l'éducation et de la prise en charge des enfants en âge d'être scolarisés. Cette évaluation ambitionne de travailler dans une logique d'amélioration continue des processus et méthodologies mis en œuvre par le GREF, et d'établir une projection des modalités possibles de pérennisation de son action dans les zones géographiques concernées, au regard notamment des enjeux de viabilité organisationnelles et économiques de l'organisation.

Enjeux de l'évaluation

Au-delà de ces attentes, **plusieurs enjeux sous-tendent cette évaluation** : la démarche de valorisation des acquis et d'identification d'approches transférables, qui fait également l'objet de la démarche de capitalisation en cours ; l'analyse de la capacité du GREF à opérer sous l'angle de projets multipays (gouvernance et mode de pilotage) ; et la réflexion interne sur le positionnement du GREF en tant qu'acteur de solidarité internationale expert dans le champ de l'éducation et de la formation, et organisation de bénévolat.

Résumé du projet

Le projet Multipays 3 (PMP3) s'inscrit dans la poursuite des activités de mobilisation des institutions et de la société civile du Bénin, du Maroc et du Sénégal par le GREF, pour renouveler les approches éducatives concernant la petite enfance et promouvoir une école inclusive qui prenne en charge les différentes formes de vulnérabilité. Dans ce contexte, le projet a pour objectif principal d'améliorer la qualité de l'éducation, en travaillant les synergies et coopérations de la société civile avec les institutions. 3 axes de travail principaux viennent soutenir cette ambition :

- **Deux volets développés dans chacun des trois pays-cible** du projet : favoriser la préscolarisation des enfants de 3 à 5 ans, filles et garçons ; et renforcer les capacités des cadres de l'Éducation, des enseignants et animateurs socio-éducatifs en matière de pédagogie, de didactique et de gouvernance.
- **Un volet plus spécifiquement mis en œuvre au Maroc** : Améliorer la prise en charge des enfants vulnérables et déscolarisés à travers le renforcement de capacités des acteurs associatifs et publics intervenant dans ce champ d'action.

Au terme de 5 années de projet, le COVID ayant perturbé son déroulé sur les années 2020 et 2021, et à travers la mobilisation de près de **70 bénévoles**, **le GREF a contribué à former plus d'un millier de professionnels. Il a accompagné le renforcement des capacités des acteurs et des institutions du secteur de la petite enfance** dans les domaines de la préscolarisation, et **a épaulé les acteurs de la société civile** au Bénin, au Maroc et au Sénégal, dans leurs actions liées à la petite enfance, à l'accompagnement scolaire, et à l'enfance vulnérable.

MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE

Méthodologie employée

CADRAGE MÉTHODOLOGIQUE

Proposition initiale

La proposition technique de l'équipe, précisée à l'issue des échanges lors de la réunion de cadrage du 20 novembre 2023, avait été formalisée autour de l'hypothèse d'une collecte des données et d'échanges qualitatifs réalisés en visu ou à distance.

D'un point de vue pratique, il était envisagé de procéder à :

- 3 questionnaires en ligne auprès de parties prenantes internes et de bénéficiaires du projet : Bénéficiaires du projet (Enseignants/ éducateurs/ animateurs socio éducatifs/ éducateurs de la petite enfance) ; Bénéficiaires du projet (Conseillers pédagogiques/ Responsables d'unités pédagogiques) ; Formateurs bénévoles.
- Des entretiens individuels (parties prenantes internes et externes) ;
- 4 focus groups intégrant : les membres de la Gouvernance (CA) ; le Comité de Pilotage PMP (équipe projet) ; les formateurs bénévoles intervenus dans le cadre du PMP et des bénéficiaires finaux du projet (élèves, familles).

Il était par ailleurs prévu de procéder à des observations d'activités, et de réaliser 1 mission terrain dans chacun des pays d'intervention.

Rétrospective sur l'évaluation

Equipe évaluatrice

L'équipe évaluatrice était composée de 3 membres : Kadiatou Konaré, consultante cheffe de mission ; Céline Heitzmann, consultante associée ; Stéphanie Febvay, consultante associée. Les dimensions transversales au projet ont été analysées de manière conjointe par l'équipe, tandis que les résultats par pays ont fait l'objet d'une analyse ciblée par chacune des consultantes.

Phasage de l'intervention

L'intervention s'est déroulée en 4 phases, selon un calendrier réajusté :



Démarches entreprises

Approche quantitative

La collecte des données quantitatives a principalement été effectuée par le biais de l'analyse documentaire. Certaines enquêtes quantitatives initialement prévues, telles que les enquêtes bénéficiaires au Sénégal et au Maroc, dont les modalités de diffusion et de remontées sont avérées trop complexes après l'analyse documentaire et après les premiers échanges (absence de fichier contacts, problématique de l'accès à Internet,

MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE

problématiques de compréhension de l'écrit...), n'ont finalement pas été initiées. Cependant les questions soulevées ont été, autant que possible, abordées par le biais des entretiens et des focus groups.

Approche qualitative

Focus groups

Au nombre de 4, **les focus groups ont rassemblé 25 personnes** :

- Un focus group, rassemblant les membres du Comité de pilotage du projet (GTP élargi), organisé en distanciel le 17/01/2024 ;
- Un focus group dédié à la gouvernance organisé en visio le 17/02/2023 ;
- Un focus group rassemblant des formateurs bénévoles du GREF impliqués dans le projet, organisé en visio le 03/04/2024 ;
- Un focus group dédié aux parents des jeunes de l'E2CNG (école deuxième chance nouvelle génération) de Ouazzane (Maroc) le 6/05/2024

Entretiens collectifs

Au nombre de 4, les entretiens collectifs ont rassemblé **27 personnes** au Maroc et **10 personnes** au Bénin

- Comités de gestion de deux centres E2CNG de Ouazzane et de Si Redouane le 07/05/2024
- Classe de la branche coiffure du centre de Ouazzane
- Deux entretiens collectifs dédiés aux bénéficiaires du projet rassemblant des conseillers pédagogiques organisés en présentiel au Bénin les 11 et 12/04/2024 ;

Entretiens individuels

Par ailleurs, 49 entretiens individuels ont été réalisés auprès de parties prenantes internes et externes, en France et dans les 3 pays d'intervention.

Au total, plus d'une centaine de personnes a été entendue dans le cadre de l'évaluation, par l'intermédiaire de focus groups, d'entretiens individuels et collectifs, ou d'échanges informels en marge des déplacements terrain.

Missions terrain et observation d'activités

Compte tenu du contexte pré-électoral puis électoral au Sénégal, de contraintes calendaires et de l'annulation de la mission terrain GREF, le déplacement au Sénégal a malheureusement dû être abandonné. En revanche, deux des consultantes se sont rendues au Maroc et au Bénin, en parallèle de missions terrain des équipes GREF, afin d'y observer les activités du GREF, et d'échanger avec les équipes, les partenaires, les bénéficiaires directs et les bénéficiaires indirects du projet.

MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE

Contraintes et limites de l'étude

Bien que l'évaluation n'ait pas fait l'objet de difficulté incontournable, plusieurs contraintes ont été rencontrées:

- **L'analyse quantitative des données s'est avérée fastidieuse** et beaucoup plus longue qu'initialement prévue, compte tenu de l'absence d'outil de suivi consolidé des données, de la variété des formats utilisés, et d'une problématique de correspondance entre les objectifs et indicateurs initiaux du projet et les données collectées par le GREF ;
- **Le manque de données et l'absence d'indicateurs concernant les effets du projet** sur ses bénéficiaires indirects permettant d'identifier les facteurs de réussite scolaire a rendu caduque l'analyse de cet axe thématique demandé par le GREF dans les termes de référence de la mission ;
- Quelques contraintes de disponibilités d'interlocuteurs internes et externes ont occasionné un décalage dans la réalisation des entretiens et/ ou temps collectifs ; d'autres ont dû être annulés ;
- **Les difficultés organisationnelles internes** ont légèrement retardé la programmation des missions terrain des équipes du GREF et de l'équipe évaluatrice au regard du planning prévisionnel ;
- **Les entretiens avec les partenaires et bénéficiaires du projet au Sénégal, transformés en distanciel** suite à l'annulation de la mission, n'ont pu être réalisés que de manière très partielle, compte tenu du contexte local mouvant (un certain nombre d'interlocuteurs institutionnels étant concernés par les mouvements de poste suite aux élections) ; d'autres interlocuteurs n'ont tout simplement pas été joignables ;
- **Deux questionnaires distincts étaient prévus pour les bénéficiaires directs du PMP** (cadres du système éducatif/ personnel éducatif de l'éducation formelle ou non formelle) sur chacune des géographies du projet. En raison de l'annulation de la mission au Sénégal, mais aussi de contraintes matérielles et organisationnelles au Bénin et au Maroc, ils ont pu être passés de manière partielle. Ces résultats sont donc exploités dans le rapport à titre illustratif davantage que dans une logique représentative. Ces questionnaires ont concerné :
 - Au Bénin : des cadres de l'éducation et personnels éducatifs pour le département de l'Ouémé, avec un taux de réponse relativement faible ;
 - Au Maroc : des personnels de l'éducation formelle et non formelle dans la région de Ouazzane.

Mesures correctives adoptées

Ces quelques contraintes ont appelé la mise en place de mesures correctives adoptées au fil de l'eau :

- Le rétroplanning de l'évaluation a été revu en conséquence et la période de collecte des données a été étendue de plusieurs semaines ;
- Le référentiel d'analyse des données et des indicateurs du projet, basé initialement sur le cadre logique, a été mis de côté et l'équipe a choisi de se concentrer sur l'analyse des activités réalisées compte tenu de la difficulté à rassembler et croiser les données ;
- Les dates des missions Bénin et Maroc ont été réajustées pour s'accorder sur les missions GREF, et ont été décalées à avril et mai ;
- Concernant le Sénégal, la mission terrain étant annulée, les temps d'échange ont été transformés en distanciel ;
- Enfin, le format de certains temps d'échange a été revu et assoupli, de sorte de s'adapter aux contraintes ou à l'absence de certains participants.

MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE

QUESTIONS TRAITÉES

D'un point de vue opérationnel, l'évaluation ambitionne de :

- Dresser un bilan global du projet ;
- Analyser ses forces et ses faiblesses ;
- Fournir une analyse critique sur le projet et formuler des recommandations pour l'avenir.

Elle s'articule autour des critères d'analyse suivants (critères CAD) :

- **Analyse de la pertinence et la cohérence du projet** : évaluation de la pertinence et de la cohérence de la réponse apportée par rapport aux besoins des groupes cibles, au système d'acteurs présents, aux politiques globales et sectorielles des partenaires et des pouvoirs publics ; au regard des résultats et des effets produits, évaluation de la pertinence de la stratégie d'action développée dans le cadre du projet pour pouvoir toucher le public visé ;
- **Analyse de l'efficacité du projet** : évaluation de l'efficacité globale du projet au regard des résultats attendus et des activités planifiées ; examen des résultats obtenus selon les indicateurs définis dans le cadre du projet ; constat et justification des éventuels écarts intervenus en raison des contraintes rencontrées lors de la mise en œuvre ; et, d'autre part, questionnement de la qualité des actions réalisées ;
- **Analyse de l'efficacité et de la méthodologie d'intervention** : mesure des résultats et/ou des effets attendus au regard des ressources affectées au projet ; évaluation du dispositif mis en place pour la conduite et le suivi du projet (modalités d'organisation et d'animation ; implication des acteurs...) ; adaptabilité ;
- **Analyse des effets du projet** : mesure des effets du projet en termes de services rendus aux publics cibles et de changements observés sur ces derniers et sur le GREF ;
- **Analyse de la durabilité du projet** : mesure de la pérennité des effets du projet ;
- **Analyse des thématiques transversales de l'AFD** (aspects liés à la prise en compte du genre, de la jeunesse et de l'éducation non formelle, de l'environnement, la biodiversité et le climat).



Au-delà de l'analyse par critère, un focus était attendu sur **deux axes thématiques spécifiques** :

- L'identification des facteurs de réussite scolaire ;
- La pertinence et efficacité des approches pédagogiques déployées.

Le questionnement évaluatif est détaillé en [Annexes](#).

L'évaluation en quelques chiffres :

49 personnes entendues en entretiens individuels

4 focus groups et **4** entretiens collectifs organisés, rassemblant **62** participants

2 missions terrain au **Bénin** et au **Maroc**

3 pays représentés

APPRÉCIATION GÉNÉRALE

Appréciation générale

Au terme de cette évaluation, la mise en œuvre du projet ainsi que les résultats obtenus sont considérés comme moyennement satisfaisants. Le tableau ci-dessous rend compte des résultats attribués pour chacun des critères qui amènent à cette appréciation globale, et illustre la grande hétérogénéité d'appréciation entre les différents items. Ces éléments sont présentés de manière détaillée dans la partie relative aux résultats et à l'analyse par critères ; tandis que le système d'appréciation est explicité en [ANNEXE n°1](#).

Critère	Appréciation
Pertinence - cohérence	Très satisfaisant
Efficacité	Moyennement satisfaisant
Efficiences globale	Moyennement satisfaisant
Effets et Impacts	Très satisfaisant
Durabilité	Moyennement satisfaisant
Thématiques transversales	Moyennement satisfaisant
Évaluation globale	Moyennement satisfaisant

La principale difficulté impactant l'appréciation du projet réside dans l'absence d'outil et de méthodologie de suivi des indicateurs de ce dernier, et du choix d'un certain nombre d'indicateurs initiaux peu pertinents, peu adaptés ou difficilement mesurables. Par ailleurs, le projet a été impacté par le COVID, dont le retard accumulé des activités a nécessité le prolongement du projet de près de deux années supplémentaires.

Cette problématique méthodologique impacte très fortement l'appréciation du critère "Efficacité". En d'autres termes, l'appréciation telle que présentée ici reflète la réalisation des activités et l'atteinte des objectifs tels qu'ils ont été définis au démarrage du projet, et non tels qu'ils se sont effectivement déroulés. L'équipe a fait le choix de conserver cette lecture pour permettre au GREF de s'approprier la logique évaluative. Néanmoins, le présent rapport, sans être exhaustif, a été pensé pour rendre compte de l'étendue et la qualité des activités développées par l'association dans le cadre du projet, et de donner de la visibilité au travail des près de 70 bénévoles qui ont œuvré à son déploiement.

Le PMP est difficilement appréhendable dans sa globalité et dans sa dimension multi-pays, tant les activités, les approches, les publics et les partenaires ont divergé d'un pays à l'autre. Là encore, le prisme méthodologique, qui affecte également les résultats liés à l'efficacité, à la durabilité et aux thématiques transversales, doit être questionné. Nous avons tenté, dans ce rapport, d'en dégager les points communs, tout en donnant à voir sa déclinaison par pays, matérialisée par un code couleur (**Bénin, Maroc, Sénégal**).

Enfin, a contrario, **la qualité de la pertinence, de la cohérence et des effets du projet, c'est-à-dire l'essence même de l'action**, doivent être soulignés. **L'engagement fort des bénévoles, leur capacité à questionner et adapter leurs approches et postures, leur aptitude à tisser des liens de confiance avec les partenaires locaux représentent des atouts et des leviers majeurs dans la mise en œuvre des actions.**

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

Résultats et analyse par critères

ANALYSE DE LA PERTINENCE ET LA COHÉRENCE DU PROJET

Appréciation générale

La pertinence de la réponse apportée par le GREF aux besoins des groupes cibles **est considérée comme très satisfaisante ; elle est apportée en cohérence** aux politiques globales et sectorielles nationales et internationales, ainsi qu'avec sa stratégie associative. Elle **répond aux besoins exprimés** par les partenaires et les bénéficiaires du projet, et s'adapte aux différents contextes d'intervention.

La **cohérence interne du projet est cependant moins évidente** et mériterait d'être approfondie.

Critères	Appréciation
Pertinence - cohérence	Très satisfaisant
Adaptation aux politiques publiques en matière d'éducation	Excellent
Adaptation de l'approche aux caractéristiques du contexte et aux besoins des publics	Très satisfaisant
Cohérence interne (stratégie associative)	Très satisfaisant
Cohérence interne au projet et cohérence multipays	Insuffisant

Une approche intégrée dans les enjeux de politiques publiques locales et internationales

Une approche intégrée aux politiques publiques locales

En centrant son approche sur les besoins exprimés par les partenaires, le GREF s'attache de fait à travailler dans une cohérence avec les politiques publiques locales en matière éducative pour ce PMP3.

Au Bénin, la sollicitation du GREF pour développer des actions dans le domaine du préscolaire a été formulée par la Direction de l'enseignement maternel (DEM). Cette demande s'inscrit notamment dans le cadre du Plan Sectoriel de l'Éducation 2018-2030 qui pose le diagnostic du système éducatif béninois, du préscolaire à l'enseignement secondaire général et technique, ainsi que son articulation avec l'éducation non formelle. Dans ce cadre, il y est notamment prescrit la nécessité de renforcer la qualité des enseignements pour assurer une formation de base solide aux enfants de 3 à 15 ans. Comme mentionné dans ledit rapport, la qualité de l'enseignement fait référence à une approche développée dans le Rapport mondial de suivi de l'EPT, en 2005 :

« La qualité est ce qui détermine combien les enfants apprennent et s'ils apprennent bien, et la mesure dans laquelle leur éducation se traduit par un ensemble de bénéfices personnels, sociaux et développementaux »2.

Deux principes caractérisent cette définition : (i) le développement cognitif des apprenants ; (ii) la promotion des valeurs, des attitudes liées à une bonne citoyenneté et la mise en place de conditions propices au développement créatif et affectif.

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

Le PSE 2018-2030, pose ainsi différents objectifs stratégiques déclinés en objectifs opérationnels, dont certains dans lesquels l'action du GREF se retrouve parfaitement :

Orientation stratégique 1 : Développer une vision intégrée de l'éducation de base inclusive des jeunes

- (i) développer une offre préscolaire qui repose sur la promotion du mode communautaire en milieu rural ;

Orientation stratégique 4 : Renforcer la qualité de l'éducation et de la formation

- (i) actualiser la politique de formation initiale et continue des enseignants, du personnel d'encadrement
- (ii) dynamiser le réseau d'encadrement et d'animation pédagogique notamment par le recrutement, la formation et la répartition rationnelle des inspecteurs et conseillers pédagogiques ainsi que la création d'une spécialisation pour la maternelle au sein du personnel d'encadrement de l'éducation nationale ;

Orientation stratégique 5 : Améliorer le maintien des apprenants et l'efficacité interne du système

- (i) renforcer les mesures incitatives au maintien des apprenants dans le système éducatif notamment en poursuivant : le Programme national d'alimentation scolaire (PNAS) selon une approche intégrée tout en ciblant les zones de sous-scolarisation
- (ii) adopter une approche ludique de l'éducation pour le développement intégral du jeune enfant dans les centres préscolaires ;

L'analyse des actions portées par le GREF sur le domaine du préscolaire ainsi que du soutien aux jardins scolaires pour alimenter les cantines scolaire soutenus dans le cadre du PNASI (Programme national d'Alimentation Scolaire Intégré) s'inscrit donc en cohérence avec les objectifs de politiques publiques nationales :

- Sur le **volet de l'accompagnement et de la formation du personnel éducatif** au niveau de l'animation (animateurs, enseignants,, RUP et Co RUp) comme de l'encadrement (conseillers pédagogiques, inspecteurs, chefs de circonscriptions scolaires) en matière de méthodes pédagogiques pour le préscolaire ;
- Plus précisément sur les **approches pédagogiques transmises, principalement autour du jeu** comme support éducatif et pédagogique ;
- Sur le volet du **développement des jardins pédagogiques** au sein de 6 écoles à Adjohoun dans l'Ouémé, et 6 également à Ouinhi dans le département du Zou, permettant nous le verrons, de contribuer à un développement de l'accès à la scolarité, une amélioration des conditions d'enseignements, ainsi qu'un apport pédagogique (pour le niveau primaire) articulé avec les notions du programme scolaire.

Au Sénégal, la politique sectorielle de l'éducation se matérialise à travers le Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence (PAQUET) 2013-2025 adopté en 2013, qui porte la vision du gouvernement en matière d'éducation. Ce dernier ambitionne d'atteindre "un système d'éducation et de formation équitable, efficace, efficient, conforme aux exigences du développement économique et social, plus engagé dans la prise en charge des exclus, et fondé sur une gouvernance inclusive, une responsabilisation plus accrue des Collectivités Locales et des acteurs à la base."

Pour ce faire, le PAQUET fixe un certain nombre de priorités en matière d'éducation et de formation, dans le cadre desquelles les actions du GREF au Sénégal s'inscrivent, telles que la mise en place d'une éducation de base universelle conformément au droit universel à l'éducation; l'amélioration de la qualité des enseignements/apprentissages, et la promotion du développement de l'enseignement des sciences, de la technologie et des innovations (en cohérence duquel s'inscrit l'activité de promotion de la démarche d'investigation raisonnée, entendue sous le nom de "projet sciences").

Par ailleurs, le Développement intégré de la petite enfance (DIPE) constitue la stratégie sous-sectorielle dévolue à la petite enfance (0-6 ans). Cette dernière, initiée au début des années 2000, a été intégrée au PAQUET 2013-

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

2025. Dans ce cadre, l'État sénégalais ambitionne de porter le taux brut de préscolarisation¹ à 50% à l'horizon 2025, en retenant comme priorités :

- L'élargissement de l'accès aux structures de la petite enfance notamment les crèches communautaires, les classes préscolaires à l'élémentaire et les cases communautaires, surtout en milieu rural et périurbain;
- L'amélioration de la qualité des apprentissages et de l'environnement des structures pour une prise en charge intégrée de la petite enfance ;
- La participation effective des Collectivités Locales et de la communauté dans la prise en charge des structures DIPE ;
- L'amélioration du pilotage et de la coordination du sous-secteur de la petite enfance pour une gestion rationnelle et efficiente des ressources ;
- L'actualisation des textes de l'enseignement privé sur la petite enfance et l'élaboration de textes concernant le modèle communautaire ;
- Le développement des stratégies de mobilisation de ressources additionnelles.

En accompagnant les institutions sénégalaises sur le renforcement des compétences des équipes éducatives, en accompagnant l'amélioration de la qualité de l'offre pédagogique proposée, en accompagnant le développement de structures communautaires de la petite enfance en milieu rural en Casamance en lien avec les communautés, les familles et les collectivités locales, le GREF inscrit pleinement son action en support et en accompagnement des politiques publiques sénégalaises d'éducation et de la petite enfance.

Au Maroc, le Gref mène des actions de renforcement des capacités des acteurs de l'éducation du secteur non formel (enfance vulnérable) et formel (petite enfance).

En 1998, la création de la direction de l'éducation non formelle est une réponse apportée par le ministère de l'éducation nationale à une double problématique : donner la possibilité à des enfants puis à des jeunes non scolarisés ou déscolarisés de réintégrer un système scolaire plus adapté à leurs besoins et ce en embauchant des jeunes diplômés sans emploi. Le ministère signe une convention avec les associations qui ouvrent des écoles de la seconde chance pour la tranche d'âge des 9-15 ans puis à partir de 2020 avec les écoles de la deuxième chance nouvelle génération qui forment des jeunes à un métier.

En ce qui concerne le secteur formel, le Gref intervient en partenariat avec les directions provinciales de l'éducation nationale et des associations gérant des classes de maternelles durant les PMP1 et PMP2 auprès des équipes pédagogiques. Le choix des communes est réalisé en fonction d'un diagnostic établi par les autorités locales. En 2018, la loi cadre 51.17 relative au système scolaire généralise le préscolaire à partir de quatre ans.

La fondation marocaine pour l'enseignement du préscolaire (FMPS) est chargée de gérer les écoles ainsi que de former les équipes pédagogiques. A cet effet, la fonction de superviseur central est instituée. Ils sont chargés de former les superviseurs encadrant les animatrices du préscolaire.

¹ Le taux brut de préscolarisation était de 16,8% en 2015, il est actuellement estimé aux alentours de 18,6%. :

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

Les équipes du Gref apportent leur expertise pédagogique ainsi que leur pratique du français dans le cadre de ces politiques publiques. Ce train de réforme du système scolaire marocain a été initié par le discours du Roi Mohammed VI du 30 juillet 2015 “ La réforme de l'enseignement doit viser au premier chef à permettre à l'apprenant d'acquérir les connaissances et les habiletés et de maîtriser les langues nationales et étrangères, notamment dans les filières scientifiques et techniques qui ouvrent les portes de l'insertion sociale”.

La feuille de route 2022-26 pour une école publique de qualité dresse un état des lieux soulignant les écarts entre les écoles privées et publiques :

- En moyenne 30% des élèves du système public maîtrisent les programmes d'arabe, de français et de mathématiques à la fin du primaire contre 60% dans le secteur privé.
- En moyenne 10% des élèves du système public maîtrisent les programmes d'arabe, de français et de mathématiques à la fin du collège contre 50% dans le secteur privé.

Depuis 2016, la déperdition scolaire s'élève à 300 000 élèves par an. Elle touche tout particulièrement le milieu rural (80 contre 20 pour le milieu urbain en sixième année de primaire en 2022).

Ainsi, les actions du Gref participent à relever les défis du système scolaire marocain en :

- Améliorant les compétences des animateurs du préscolaire puis des superviseurs afin de, notamment, lutter contre la déperdition scolaire.
- Améliorant les compétences des enseignants des E2C de base puis nouvelle génération.
- Favorisant l'insertion sociale et économique des jeunes diplômés.

De plus, cette approche préventive et curative s'exerce en priorité dans des territoires défavorisés ce qui correspond à la finalité de la réforme du système éducatif débutée en 2015.

“Les fondements essentiels de cette stratégie visent à édifier une nouvelle école dont les principaux piliers sont l'équité et l'égalité des chances, la qualité pour tous et la promotion de l'individu et de la société”.²

Une connaissance fine des programmes scolaires

Il a par ailleurs été souligné à plusieurs reprises par les acteurs locaux et bénéficiaires des actions du GREF sur le terrain, la très bonne connaissance, par les bénévoles formateurs, des contenus des programmes scolaires (maternelles et primaires), leur permettant de travailler et proposer les **articulations pertinentes entre les éléments du programme et les approches didactiques et pédagogiques proposées** aux bénéficiaires des actions de formation et d'accompagnement.

“Tout ce qu'ils font part de nos programmes - c'est sur la base de ces contenus qu'ils formulent des activités. (...) C'est pour ça qu'au début ils ont souhaité travailler sur la base de notre programme (...) Le GREF ne vient pas installer un nouveau programme mais propose des méthodes pour s'installer dans ce cadre.” (DEM Bénin)

² Pour une école de l'équité, de qualité et de la promotion. Vision stratégique 2015-30

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

“La plupart des modules sont intégrés au programme et tous s’y rattachent, seules les pratiques pédagogiques conseillées et les activités proposées en sortent parfois. D’une manière générale, les inquiétudes des enseignants sont de 2 ordres : Est-ce dans le programme ? A-t-on le temps de le faire ? Nous y avons répondu en proposant 3 façons d’intégrer les modules : l’intégration totale (pour les modules complètement “raccords” avec le programme); l’intégration partielle : on entre par le programme et on intègre des aspects éducatifs connexes; et l’intégration par adjonction pour des modules considérés intéressants, mais moins liés au programme. Chaque fois qu’on développe un module, on réfléchit en parallèle sur la manière de l’intégrer pour les enseignants.” (Inspection Académique de Thiès, au sujet du volet dédié à l’Approche raisonnée développée par le GREF)

Une approche qui s’inscrit dans le cadre des ODD

Enfin, les actions et approches développées s’inscrivent également naturellement dans la droite ligne des **Objectifs de Développement Durable**, et notamment de **l’ODD 4** (“Veiller à ce que tous puissent suivre une éducation de qualité dans des conditions d’équité et promouvoir les possibilités d’apprentissage tout au long de la vie”) qui propose à travers sa cible 4.2 : « d’ici à 2030, faire en sorte que toutes les filles et tous les garçons aient accès à des activités de développement et de soins de la petite enfance et à une éducation préscolaire de qualité qui les préparent à suivre un enseignement primaire »³

Une approche centrée sur les besoins

L’approche de l’organisation GREF

Le GREF pose au cœur de ses méthodes d’intervention la réponse à un besoin exprimé par les acteurs et partenaires locaux. Il s’agit là d’une approche revendiquée par l’organisation, qui souhaite pouvoir intervenir dans une logique de non-substitution. Elle base donc ses interventions sur l’analyse des besoins exprimés par des partenaires locaux, en cohérence avec l’approche officielle présentée par le GREF :

“Le créneau d’intervention du GREF est l’éducation et la formation afin de “partager des savoirs pour un avenir solidaire”. En réponse à des demandes de acteurs de la société civile ou des institutions, dans une vingtaine de pays simultanément, le GREF établit des partenariats actifs fondés sur une pratique de co-construction, dans l’échange permanent et dans la durée, favorisant ainsi la responsabilité locale, et la prise d’autonomie progressive”⁴

Ce point de l’approche est confirmé dans nos observations relatives au PMP3, que ce soit au **Bénin** (solicitation de la DEM pour un besoin identifié de formation des cadres et des personnels d’animation de l’éducation maternelle et primaire), au **Maroc** (partenariat avec la FMPS pour la formation des superviseurs centraux et des superviseurs des animatrices du préscolaire, convention avec la direction de l’éducation du non formel, collaboration avec les AREF et DP), ou encore au **Sénégal** (travail en étroite collaboration avec le Ministère de l’Éducation nationale, l’inspection académique de Thiès, et l’ANPECTP; demande de la DEE d’expérimenter la DIR à Thiès pour la déployer par la suite dans le pays...). Il convient de souligner à ce titre la **démarche pro-**

³ Extrait du PSE Bénin 2018-2030

⁴ “le GREF, mémoire pour l’avenir, essai sur l’histoire du GREF, 2016, 94p.

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

active du GREF en la matière, notamment dans la phase de formation du projet. En effet, les partenaires opérationnels ont été intégrés au processus de bilan du PMP2, et invités à faire état de leurs besoins pour la programmation du PMP3 lors d'un séminaire dédié tenu à Paris. L'écriture du projet s'est ainsi, dès le début, appuyée sur ces relations partenariales de confiance, et sur la prise en compte des besoins du terrain. A cette occasion, les partenaires béninois, marocains, et sénégalais ont souligné leur souhait de travailler de manière transversale sur les thématiques de l'éducation inclusive, de l'amélioration de la qualité à travers la lecture innovante, et de la gouvernance. Le PMP3 a, enfin, ouvert la possibilité d'échanges de pratiques entre partenaires du Maroc et du Sénégal, matérialisés par la réalisation de 2 missions d'études croisées sur la Petite enfance en 2019. C'est en effet à cette période que les réflexions sur l'approfondissement d'échanges Sud-Sud et la mise en place de mécanismes de coopération Sud-Sud ont émergé. Bien que non formalisées et freinées par la COVID, nous verrons plus tard qu'elles ont donné lieu à des effets intéressants.

Cette implication des partenaires s'est également matérialisée par la **mise en place d'équipes conjointes pour la réalisation du travail de diagnostic initial** lors du lancement du projet. Elle est unanimement appréciée des partenaires, qui soulignent la spécificité de l'approche du GREF dans le paysage des acteurs de la solidarité.

“Nous sommes très satisfaits du partenariat avec le GREF, notamment du fait de cette approche de collaboration et de co-construction. Le GREF part toujours de nos besoins, pour travailler ensemble. Nous, les acteurs du Sud, avons été impliqués dans la définition du projet lors du séminaire de Paris.”
(Directeur de l'Éducation, de la Formation et de l'Innovation, ANPECTP)

Deux facteurs décisifs : le temps long et la confiance des acteurs

Dans ce cadre, il est important de souligner que cette identification des besoins, de la part du GREF, mais aussi l'identification par les partenaires locaux de l'organisation bénévole pour répondre à ces mêmes besoins, est rendue possible par **la présence sur un temps long du GREF** sur les territoires d'intervention. Il en résulte une bonne connaissance des acteurs, des dispositifs institutionnels et de politiques publiques, ainsi que de pratiques éprouvées et reconnues par ces mêmes partenaires locaux.

Le PMP3 s'inscrit par exemple pour le **Bénin** dans une forme de continuité du PMP2, ou des actions avec le niveau primaire étaient développées dans le département de l'Ouémé, également choisi comme zone d'intervention principale pour le PMP3, même si le public cible des interventions a fait l'objet d'une modification, pour se centrer sur l'éducation préscolaire (maternelle).

Au Sénégal la logique est la même, après une longue période de présence et de projets locaux. Les activités du PMP3 qui y sont dévolues s'inscrivent soit dans la continuité du PMP2 (pour le volet Petite enfance notamment, et sur les aspects relatifs à la formation des professionnels), soit dans la continuité d'activités du GREF précédemment développées (pour le volet dédié à la démarche d'investigation raisonnée par exemple). Quel que soit le statut des projets, les relations entre l'association, les bénévoles et les partenaires s'inscrivent dans la durée.

Au Maroc, sur le volet Petite enfance, les actions novatrices de renforcement des compétences pédagogiques des animatrices et des inspecteurs du préscolaire dans les communes rurales de l'Atlas avant le PMP et durant

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

le PMP1 (écoles de Telouet) et PMP2 (écoles d'Iminoulaoune) ont permis au Gref d'acquérir une expertise de terrain et d'être sollicité, en 2022, par la direction du préscolaire pour former les superviseurs centraux (7 au Maroc) ainsi que les superviseurs chargés des animatrices du préscolaire.

La direction de l'éducation non formelle estime que la stabilité des équipes du Gref au Maroc durant les trois PMP a été un atout pour le travail partenarial et l'efficacité des missions. C'est un élément qui a été négocié et respecté en amont entre la DENF et le RP Maroc concernant la proportion entre les anciens et les nouveaux bénévoles dans les équipes.

La posture des formateurs bénévoles

Au-delà de la posture institutionnelle du GREF centrée sur les besoins, la posture des formateurs bénévoles intervenant sur le terrain est cruciale. Sur les différents terrains d'interventions du PMP3 a été globalement observé une approche en cohérence avec les préceptes d'intervention du GREF de la part de ses bénévoles. Ces derniers **adoptent une posture d'accompagnement travaillée à partir des besoins exprimés, mais aussi des questionnements des bénéficiaires**, qui sont encouragés et travaillés pour permettre d'œuvrer à partir des réalités et pratiques d'intervention des acteurs locaux.

Ainsi, les partenaires institutionnels ainsi que les bénéficiaires soulignent de manière unanime la posture de co-construction qui permet de développer des approches adaptées et pertinentes pour les bénéficiaires :

“Le GREF n’a rien imposé, et le projet a été coconstruit” (DEM, Bénin)

“Les formations sont mises en place dans une approche participative, ce qui permet de partir de nos besoins, on parle de nos besoins” (CSS Adjarra, Bénin)

“Conformément aux missions précédentes, les activités ont été conduites de façon différenciée selon les 5 régions pédagogiques afin de prendre en compte les différences de contextes et de disposer d’un panel d’expériences plus riche à mutualiser” (extrait d’un DAM - Bénin, projet apprendre en jardinant, avril 2022)

“Sur le terrain, le GREF implique toujours les acteurs locaux dans la création de ses modules de formation. Ça facilite l’appropriation.” (DEFI de l’ANPECTP, Sénégal)

“Quand les bénévoles du GREF viennent en mission, ils arrivent à s’adapter et à trouver des solutions : ce n’est pas un schéma prédéfini qui s’impose, mais les choses sont travaillées avec nous, avec les acteurs locaux.” (Inspecteur de l’Éducation et de la Formation, Thiès, Sénégal)

“ Les visites de classe avec le GREF ont vraiment aidé à identifier les besoins des animatrices. Elles nous ont permis de coconstruire les modules de formation” (Directrice FMPS, Responsable de la formation des superviseurs centraux, Rabat, Maroc)

Les échanges avec les coordinatrices de projet au Bénin confirment ces éléments : les équipes ont adapté leurs approches au contexte et même fait évoluer, pour l'équipe "Apprendre en jardinant/Petite Enfance" après l'interruption des missions liées à la crise sanitaire du Covid. Cette période a permis aux équipes de réinterroger leur approche pour finalement se **“réorienter plutôt vers l'analyse réflexive, partir du réel pour voir ce qui**

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

ne va pas, questionner, proposer de petites activités susceptibles de modifier les situations, les observer et analyse ensemble” (CP AEJ/PE)

Sur ce point, les différentes observations effectuées sur les 3 pays d'intervention du PMP appellent à une remarque importante : la posture des bénévoles du GREF s'inscrit globalement dans **une démarche et une recherche de posture de formateurs, et non d'enseignants**, ce qu'ont été la majorité d'entre eux au cours de leur carrière professionnelle. Ce passage n'est pourtant pas naturel ou évident et suppose un travail d'appropriation de nouvelles approches pédagogiques (andragogie, approche réflexive, analyse de pratiques...) différentes des compétences mobilisées dans le cadre de l'enseignement en classe. S'il semble que ce travail spécifique de formation aux méthodes actives et adaptées à l'adulte de transmission en direction de ces bénévoles ne soit pas en soi formalisé ou appuyé par l'institution du GREF, **cette dynamique existe néanmoins au sein de l'organisation : elle est davantage le fruit de démarches personnelles**, portées ou impulsées par des acteurs déjà engagés sur ces sujets (Philippe Péaud, membre du pôle formation du GREF, intégré à son conseil scientifique par la suite) ou par les bénévoles formateurs en recherche et en questionnement pour adapter leur approche.

Ainsi, si M. Péaud a contribué à initier une réflexion et a accompagné certains bénévoles dans cette démarche, ces sujets ont été travaillés par les deux équipes. La dimension de l'équipe projet est probablement celle où les démarches d'auto-formation sont le plus visibles. Ainsi cette dernière explique avoir mobilisé auprès de son équipe de nombreux éléments et outils acquis au sein du centre Alain Savary⁵, spécialisé dans la formation continue des formateurs, au sein duquel elle a travaillé quelques années.

“Et avoir des chercheurs comme ça, proches du terrain, qui réfléchissent avec tout le monde. Après c'est du fait maison. Effectivement on n'est pas des professionnels de la formation de formateurs. Mais c'est aussi le GREF pour moi : une association apprenante, quand on a un problème, on cherche. Et quand on trouve c'est perfectible mais c'est déjà une force.” (CP Bénin)

D'une manière générale, le GREF encourage ses bénévoles à s'ouvrir sur l'actualité et les problématiques rencontrées dans les différents pays d'intervention, notamment à travers des écrits, l'organisation de colloques dédiés à la géopolitique, ou encore à travers les sujets mis à l'ordre du jour des Journées Nationales. Cette volonté, doublée d'un profil socioprofessionnel spécifique pour la majorité des bénévoles (anciens ou actuels membres de l'Éducation nationale), ouverts sur le monde, enclins aux apprentissages et en capacité de remise en question, semble expliquer la posture proactive des bénévoles en matière de prise en compte des enjeux locaux.

De ce fait, les équipes du GREF s'insèrent dans les enjeux et problématiques locales, et se positionnent dans une posture de “faire avec” et non de “faire pour”.

Les contenus et interventions sont décidés de manière concertée avec les cadres de l'Éducation, affinées ou précisées en général à chaque début de mission. Des ajustements au programme prévisionnel sont opérés à partir des avancées des acteurs de terrain, des nouvelles questions ou besoins qui émergent d'une mission à l'autre. Cela permet aux interventions de s'insérer au mieux dans les réalités du terrain, en termes de contenus et d'organisation matérielle. Par ailleurs, les bénévoles reconnaissent que leur posture et leur réflexion évoluent

⁵ <https://centre-alain-savary.ens-lyon.fr/CAS>

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

elles-mêmes au fil du temps, à mesure que la compréhension du contexte se dessine et que les codes culturels leur deviennent accessibles, conduisant parfois à des remises en question, ou à un changement d'axe. A ce titre, le débat sur la place des structures religieuses et privées dans la prise en charge de la petite enfance au Sénégal, qui vient heurter les principes de laïcité et de gratuité chers aux équipes enseignantes françaises et intéressant à plus d'un titre. Alors que les acteurs religieux locaux n'avaient pas été pris en compte lors de l'écriture initiale du projet, ils sont devenus incontournables notamment suite au COVID, et ont facilité la mise en place de structures d'accueil pour la petite enfance, en mettant des espaces d'écoles coraniques à disposition pour l'accueil des enfants, conduisant à une remise en question des équipes bénévoles sur leurs propres visions, à une évolution dans les relations partenariales, et à de nouveaux axes pour le projet.

“On a compris que pour les parents, la priorité reste l'école coranique. Les liens avec l'Imam de Bandjikaky se sont développés à partir de cette période, et ont abouti à une reconnaissance progressive du marabout, de l'Imam et des formateurs du GREF alors que ce n'était pas programmé à la base. (...) Notre expérience nous a fait réfléchir sur la notion de “décolonisation de l'aide”. C'est important d'avoir conscience de nos propres représentations/” (CP Casamance, Sénégal)

Au Maroc, le débat sur la posture des formateurs bénévoles existe au sein des équipes, signe de questionnements pour adopter un positionnement juste. Qu'il s'agisse de tentative pour reproduire ce qui se fait en France ou d'attitude perçue comme néocoloniale, “le modèle du bénévole voyageur” (CP ENF/nord Maroc) est remis en cause. Et ce, d'autant plus, que les compétences et les exigences de qualité de la part des partenaires marocains s'est accrue.

Une approche qui se heurte cependant parfois à des limites

Cette approche centrée sur les besoins exprimés par les acteurs soulève cependant quelques interrogations, de la part même des acteurs du GREF. Si leur proximité avec les partenaires locaux est une grande force dans l'identification des besoins à partir desquels ils peuvent travailler, **des questions émergent sur la pertinence et la légitimité de certaines des demandes formulées**. En effet, les liens privilégiés avec certains acteurs ne garantissent pas nécessairement que les besoins exprimés aient fait l'objet d'un partage et d'un portage institutionnel au plus haut niveau, ni qu'ils aient toujours fait l'objet d'une analyse critique et distanciée permettant une bonne priorisation et mise en perspective des objets sur lesquels le GREF choisit de s'engager.

Au Bénin, il a ainsi été relevé que le choix d'intervenir sur les niveaux de classe maternelle avait d'abord été une question d'opportunité, offerte par la sollicitation de la Directrice des Enseignements maternels en fin de PMP2. Néanmoins, les équipes de bénévoles expriment parfois des doutes sur la pertinence de ce choix, en considérant l'ensemble du fonctionnement du système éducatif maternel et primaire: d'une part s'adresser aux classes de maternelle reviendrait à ne s'adresser qu'à 16% des enfants de cette classe d'âge, qui par ailleurs ne font pas encore l'objet d'une obligation de scolarisation (taux de scolarisation en préscolaire), d'autre part, les premiers niveaux du primaire en particulier le CI et CP (scolarité obligatoire) souffrent d'un niveau faible d'acquisition des savoirs de base, pénalisant ensuite la poursuite de nombreuses scolarités et les résultats globaux à la fin du 3ème cycle (CM). Enfin, si la demande de la DEM correspond à un besoin et à un objectif de

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

politique publique, cette sollicitation relève de sa seule volonté, sans une approche systémique des enjeux qui auraient peut-être amené à un autre ciblage des sujets d'intervention pour le GREF.

Ainsi une des coordinatrices de projet du GREF au Bénin, exprimait sur ce point :

« C'est le cas pour tous les projets au GREF : une articulation entre la demande - on ne fait pas de néocolonialisme. Mais la demande doit être étudiée en termes de besoin et de faisabilité. Et là je trouve qu'il y avait d'autres priorités ».

“Donc c'était assez illogique. Mais quand on cherche des fonds, il faut aussi rentrer dans les cadres, et ils ne correspondent pas toujours à la réalité, ou c'est nous qui présentons mal les choses” (CP Apprendre en jardinant, Bénin, à propos de la tranche d'âge ciblée par le PMP)

Un projet qui s'inscrit dans les orientations stratégiques du GREF

A travers ses modalités d'intervention (réponse aux besoins des partenaires, action bénévole...) et les thématiques qu'il aborde (préscolarisation, accès à l'éducation, soutien d'initiatives de développement local), **le PMP s'inscrit pleinement dans les orientations stratégiques du GREF à l'époque de sa programmation.** En effet, le *Plan stratégique du GREF 2016-2020* “Valoriser nos spécificités et développer des modes d'action partenariaux pour optimiser l'impact de notre engagement” fixait notamment parmi ses axes stratégiques prioritaires l'amélioration de la qualité des projets par **une sélection des thématiques d'interventions et une organisation renforcée au niveau des pays.** A ce titre, l'accompagnement sur la gouvernance pédagogique (compétences pédagogiques et pilotage de dispositifs éducatifs), la petite enfance et les enfants vulnérables, trois axes forts du PMP3, constituaient des thématiques prioritaires.

Le mécanisme de pilotage du PMP, articulé autour d'un Groupe technique de pilotage et d'une organisation structurée dans les pays d'intervention (1 responsable pays et des coordinateurs de projets) s'inscrit également dans cet axe stratégique.

Une cohérence interne au projet peu évidente

Une articulation peu évidente des différents projets

D'un point de vue de l'organisation interne du GREF, le montage du PMP3 correspond à un regroupement de projets pour la plupart préexistants et de nature assez diverse, bien que fédérés sous un thème large de la Petite enfance et du renforcement de compétences d'acteurs éducatifs, formels et informels.

En effet, regroupées sous l'objectif partagé et général de “**Contribuer à une école inclusive de qualité**” au Bénin, au Maroc et au Sénégal, les actions développées au sein du PMP3 sont en réalité diverses par leur modes opératoires, la nature des partenaires impliquées ou encore le contexte institutionnel, politique ou social local, rendant les passerelles, mutualisation et partages d'expériences assez difficiles à initier et mettre en œuvre. Cette absence de passerelle est renforcée par l'organisation interne du GREF, les équipes projets étant distinctes, et peu amenées à coopérer entre elles.

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

Le tableau ci-dessous donne un aperçu du contenu du PMP3, mais également **de la variété de ses bénéficiaires directs et indirects, de ses modalités d'intervention, ou encore de ses partenaires opérationnels.**

Pays	Bénin	Maroc	Sénégal
Volet 1	Amélioration de la qualité de la prise en charge des enfants de 3 à 6 ans	Renforcement de la prise en charge de la petite enfance pour améliorer l'encadrement des classes	Amélioration de la qualité de la prise en charge des jeunes enfants
Activités	Formations Expérimentations en classe	Formations	Formations
Bénéficiaires	Chefs de circonscriptions scolaires Conseillers pédagogiques Responsables d'unités pédagogiques et conseillers pédagogiques	Superviseurs et encadrants pédagogiques	Accompagnateurs de la petite enfance, membres des COPEDE
Bénéficiaires finaux	Enfants de 3 à 6 ans	Enfants de 3 à 6 ans	Enfants de 3 à 6 ans
Partenaires	Institutionnels	Institutionnels	Institutionnels
Volet 2	Meilleure implication des familles pour une prise en charge des enfants scolarisés	Meilleure prise en charge des enfants vulnérables ou à besoins spécifiques dans le cadre des écoles de la 2eme chance pour favoriser la réintégration des enfants décrocheurs à l'école en les acheminant vers un métier	Favorisation de l'accès à l'école en mobilisant la société civile et les familles en Casamance
Activités	Formation et accompagnement au développement de jardins scolaires/ pédagogiques	Formation et accompagnement	Formation/ accompagnement/ mise en place de structures d'accueil préscolaires et d'un programme périscolaire
Bénéficiaires	Enseignants Parents d'élèves	Aides éducateurs des classes du non-formel	Communes, comités de gestion, familles
Bénéficiaires finaux	Enfants (primaire)	Jeunes pris en charge dans le cadre des écoles de la 2nde chance	Enfants de 3 à 6 ans Enfants de CI, CP, CE1
Partenaires	Institutionnels/ Société civile	Institutionnels/ Société civile	Société civile
Volet 3			Renforcement de la continuité entre le préscolaire et les début de la scolarisation dans le domaine scientifique (démarche d'investigation raisonnée)
Activités			Formations
Bénéficiaires			Cadres de l'Education nationale, Maîtres ressources, Inspecteurs d'Education et de formation, Enseignants
Bénéficiaires finaux			Enfants de 6 à 10 ans
Partenaires			Institutionnels
Axes transversaux pour les activités de formation	Éducation inclusive		
	Amélioration de la qualité à travers la lecture innovante		
	Gouvernance		

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

Nous pourrions souligner pour **le Bénin**, par exemple, la cohabitation de deux équipes-projets sur des territoires proches : l'un sur le volet petite enfance uniquement (renforcement de compétences, expérimentation sur des thèmes de l'apprentissage par le jeu, la mise en place de coins de vie en classe, ...) – déployé dans les 5 Régions pédagogiques de l'Ouémé ; l'autre sur le volet Petite enfance (sensiblement sur les mêmes thèmes) et sur les jardins pédagogiques dans 6 écoles de la circonscription d'Adjohoun ainsi que dans plusieurs écoles de la circonscription de Ouinhi dans le département du Zou.

Si les thématiques des projets se croisent, ces derniers sont mis en œuvre sur des territoires différents, sans réelles synergies entre l'approche Petite enfance et les projets de jardins. D'une manière générale, les équipes fonctionnent de manière indépendante les unes des autres, même si des temps partagés ont lieu, notamment pour les enjeux partenariaux ou pour une mise en commun des supports pédagogiques coproduits avec les acteurs.

La question de la cohérence des publics peut également être soulevée. En effet, à l'origine de la construction du PMP3, les équipes du GREF envisageaient de travailler sur une tranche d'âge supérieure (5-8 ans) pour les jardins pédagogiques. Cependant la sollicitation de la DEM les a obligés à revoir la tranche d'âge visée (3-5 ans) pour adresser les enjeux du préscolaire, mais avec un public trop jeune pour pouvoir véritablement travailler dans un jardin (seuls quelques modules de sciences et arts plastiques ont pu être déployés en articulation avec les programmes scolaires de maternelle). Le GREF a ensuite développé des actions avec un public "primaire" (directeurs, enseignants), davantage en capacité d'entretenir et de s'investir aux jardins auprès de leurs enseignants (les élèves de CM en premier lieu). En résumé :

- Le besoin exprimé s'est déplacé sur le niveau maternel par rapport au PMP2 (éducateurs, enseignants des écoles maternelles) ;
- Les équipes du GREF avaient construit un projet avec le niveau primaire, dans la continuité du PMP2, et en lien avec leur savoir-faire et connaissance des acteurs et enjeux locaux ;
- Le curseur du projet s'est déplacé vers le niveau de la maternelle dans une articulation « artificielle » avec le thème des jardins pédagogiques, le niveau primaire a tout de même été mobilisé également (8 écoles) pour travailler sur les jardins pédagogiques dans le cadre du PNASI (logique développement local) ;
- Un volet strictement « petite enfance » a été développé dans l'Ouémé de manière tout à fait indépendante des projets de jardins pédagogiques.

On observe ainsi une articulation et des synergies manquées au Bénin entre les approches « apprendre en jardinant », développées sur le niveau primaire, mais dans des groupes scolaires où les équipes petites enfances n'interviennent pas avec la maternelle.

Au Sénégal la cohérence du projet apparaît également comme construite a posteriori, ce dernier relevant davantage de la juxtaposition de micro-projets préexistants, pilotés par des équipes également distinctes. Seul le volet Petite Enfance, déployé au niveau national, apparaît comme cohérent avec les phases précédentes du projet et avec les activités menées au Maroc et au Bénin dans le domaine. Ce volet a malheureusement été peu développé, le COVID ayant marqué l'arrêt des activités en la matière. Le volet "sciences" apparaît par ailleurs comme un bon exemple de l'absence de cohérence interne : préexistant au PMP (il puise ses racines dans le projet national *Les mains à la pâte* dont le GREF était également partie prenante, adressé initialement à des enfants du cycle primaire, concentré dans une seule région (Thiès), il fait figure d'intrus dans un projet Petite

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

Enfance/ enfance vulnérable. L'intégration du volet dans le PMP3 a été conditionnée à l'élargissement du public indirect (pour intégrer la notion de préscolaire et travailler la continuité entre le préscolaire et le scolaire), tordant ainsi le cou à la logique initiale. Dans les faits, cela s'est essentiellement traduit par l'adaptation de modules à destination d'enfants en classe de CI (cours d'initiation, classe intermédiaire entre le préscolaire et le niveau primaire). Enfin, d'une manière générale, l'évaluation note l'absence de synergie entre le volet Petite Enfance Sénégal et le volet Petite Enfance de Casamance.

Au Maroc, un projet petite enfance coexiste avec trois projets Enfance vulnérable situés dans trois régions différentes : Rabat-Sidi Slimane, Fès, Tanger-Tétouan-Chefchaouen-Ouazzane. Si le projet petite enfance s'est déployé à l'échelle nationale, les projets enfance vulnérable manquent de cohérence pour plusieurs raisons :

- Deux projets sont portés par des institutions et un par une fondation privée ;
- L'abandon, en début de PMP, du projet d'appui à l'accueil des enfants allophones notamment du fait de la crise du Covid a contraint à redéfinir le projet de la région Rabat-Sidi Slimane avec une nouvelle équipe. Le passage de relais et d'informations entre les deux équipes ne s'est pas fait ;
- Les échanges sur cette thématique entre les différentes équipes du Maroc sont peu nombreux.

⇒ On observe ainsi une forme d'addition et de juxtaposition de projets, qui s'ils ont en commun plusieurs thématiques d'intervention du GREF, renvoient essentiellement à une cohérence construite a posteriori pour être rassemblée dans ce cadre global du PMP.

⇒ Cela a pour conséquence des projets auxquels on a parfois « tordu le cou » pour rentrer dans le cadre du financement, et une faible synergie entre projets sur un même territoire et entre les pays ...

Une dimension multi-pays peu exploitée

En ce sens, la cohérence interne au projet, dans son acception de multi-pays reste encore difficile à trouver, et, en dehors du Groupe technique de pilotage, les **acteurs internes au GREF ne se réfèrent que très peu à cette dimension spécifique.**

Une équipe d'intervenants composée aussi bien de membres du GREF que de partenaires des pays permettra des interventions croisées dans les différents pays, renforçant tout à la fois le caractère multi pays déjà honoré dans les séminaires et la cohérence globale d'un projet développé dans les trois pays.

Cet investissement devrait permettre de renforcer et d'élargir les dispositifs mis en place dans la phase précédente. Il s'agira de dégager des axes de modélisation sur cette thématique, comme socle de décision pour de nouveaux Programmes de Développement Intégré, en mode pluri-acteurs (Sud/Sud et Nord/Sud), avec le concours de pôles de recherche du Nord et du Sud.

Sera ainsi mise en place une priorité thématique qui autorisera une plus grande cohérence du projet et une accentuation de la coopération sud-sud comme y invite l'évaluation externe du PMP2. (NIONG du projet, 2019)

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

Une volonté du GTP qui s'est heurtée aux réticences internes

Le GREF avait souhaité, pour ce PMP3, mettre en place des équipes de bénévoles qui alterneraient les terrains de mission du Bénin, au Sénégal, en passant par le Maroc, afin de renforcer les synergies et de s'ancrer davantage dans une dimension transversale. Cette initiative de « mixité » des équipes qui visait à renforcer les échanges de pratiques inter pays et à amorcer l'émergence d'un réseau d'acteurs Sud-Sud, a cependant buté contre des réalités segmentées, ou un besoin pour les bénévoles d'une certaine continuité dans le suivi de "leur" projet.

Malgré la volonté du GTP, les départs de bénévoles sur plusieurs destinations ont été relativement rares (sur 26 bénévoles du PMP3 ayant répondu au questionnaire en ligne, **seuls 2 personnes – 8% ont effectué des missions dans plusieurs pays**)⁶. Les bénévoles demeurent très ancrés dans "leur" projet, et même au sein d'un même pays d'intervention, les croisements de pratiques ne sont pas toujours évidents ou naturels.

« À mon avis : la situation de l'école maternelle au Bénin et au Maroc n'a rien à voir par exemple, ce ne sont pas les mêmes conditions, les personnels ne sont pas formés pareil, ça n'est pas la même organisation, le rapport au savoir n'est pas exactement le même ... donc passer de l'un à l'autre n'est pas évident. Et beaucoup de choses passent par le relationnel et se construisent dans la durée. Dans l'équipe pour le Bénin : en général on a intégré chaque année une nouvelle personne, mais toujours avec un noyau qui restait d'une mission à l'autre. Moi en tant que CP, je suis restée - on s'engage aussi à ça- pour permettre une stabilité, mais intégrer une nouvelle personne permet un nouveau regard. Je n'étais pas d'accord avec le fait de faire tourner toujours les équipes d'un pays à l'autre. Et j'ai fait à ma sauce, je ne l'ai pas appliqué ! C'est une asso ! Et après on se dispute aussi. Cela a ses bons et mauvais côtés. C'est pétillant au GREF, et parfois ça éclate ! ...» (CP Bénin, PE)

⁶ Questionnaire adressé aux bénévoles formateurs du GREF sur le PMP3

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

Mais des initiatives intéressantes à souligner

Au-delà de la mutualisation des équipes, les initiateurs du PMP3, qu'il s'agisse des membres du GTP ou des partenaires impliqués dans l'écriture du projet, avaient souligné leur intérêt pour la mise en place de mécanismes d'échanges de pratiques Sud-Sud. **Ces éléments n'ont cependant pas été formalisés dans le projet** (c'est-à-dire qu'ils ne constituent pas un objectif à part entière, et ne sont pas déclinés en activités prévisionnelles), ce qui peut expliquer que le GREF n'en ait pas fait une priorité, mais certaines initiatives ont toutefois pu voir le jour.

A titre d'exemple, certains bénévoles investis dans les projets Petite Enfance ont pu réaliser des missions dans plusieurs pays, afin de mutualiser les expériences et d'apporter un regard "technique" aux projets. Par ailleurs, des missions d'observation ont pu être mises en place pour des partenaires du Maroc et du Sénégal. Dans ce cadre, le Directeur de la formation de l'ANPECTP a pu se rendre au Maroc, tandis que le responsable de l'Inspection à Ouarzazate s'est rendu au Sénégal, et ont démarré un rapprochement entre les deux pays sur la question de la préscolarisation (voir la partie [Effets](#)).

“Nous avons échangé des visites, moi et mon collègue Mamadou Soumbounou respectivement à Ouarzazate puis à Dakar : nous avons discuté et échangé sur

nos systèmes éducatifs en général et le préscolaire en particulier. Nous avons échangé les documents en papier et en numérique, nous avons tenu des réunions avec les acteurs et les intervenants dans le préscolaire des deux pays. Nous avons visité des espaces de préscolaire, pour voir comment l'animation des séances se passe et prendre connaissance des outils pédagogiques employés pour faciliter le travail. Nous avons enfin élaboré un plan de mise en action pour un éventuel partenariat Ouarzazate/Dakar pour promouvoir l'échange d'expertises et d'expériences entre nos deux pays notamment : échange de visites entre animatrices du préscolaire, faire des séminaires périodiques, renforcer la recherche pédagogique, créer un réseaux d'échange de pratiques entre les acteurs du préscolaire des deux pays... Mais malheureusement le COVID19 a freiné tout ça.” M. Louihi, ancien responsable Inspection Ouarzazate

“ C'est extrêmement important de pouvoir échanger entre pays, et pour nous, d'échanger avec des pays ayant “plus de moyens”. Cela nous permet d'acquérir de l'expérience : par exemple, le Maroc et

FOCUS : QU'EN DISENT LES BÉNÉVOLES ?

Seules 2 personnes (8% des enquêtés) affirment avoir réalisé des missions dans plusieurs des pays d'intervention du PMP3.

Sur ce point, la volonté affichée par les instances dirigeantes du GREF (notamment le comité de pilotage du PMP3) a été diversement appréciée par les bénévoles. Si la majorité d'entre eux y a exprimé un a priori plutôt favorable dans l'ensemble, il a été largement contrebalancé par les difficultés de mise en œuvre :

- 13 personnes (62%) expriment **un avis favorable à cette démarche**, justifiant par le développement des échanges de pratiques, un enrichissement mutuel, le développement d'échanges entre pays du PMP (partenariat Sud-Sud)
- 8 personnes (38%) expriment cependant **des réserves, voire un désaccord** avec ce principe d'intervention. Une partie d'entre elles souligne la difficile mise en œuvre du principe de mixité des équipes, l'autre pense que cela peut être nuisible à l'engagement et aux rapports partenariaux qui se construisent dans la durée et sur une base de confiance (et nécessitent donc de la stabilité).
- Enfin, 5 personnes (24%) **semblent ne pas savoir de quoi il s'agit**, laissant entendre que la communication sur ce volet n'est pas parvenue à toutes et tous.

Source : Questionnaire d'enquête bénévoles formateurs du GREF

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

le Sénégal ont les mêmes objectifs en matière de taux de préscolarisation, mais les contextes et nos méthodes sont différents. Le Maroc a presque atteint ses objectifs, à l'inverse du Sénégal. Ces échanges permettent de s'inspirer des modèles, et d'essayer de s'adapter en transposant des initiatives qui ont fonctionné. Si nous échangeons avec des pays du même stade que nous, nous verrons le même type de difficultés, et pas toujours de solutions. Ça peut être intéressant, mais les échanges seront moins constructifs.” DEFI de l'ANPECTP

Il était également prévu que la Directrice de l'enseignement maternel du Bénin se rende au Maroc ou au Sénégal, malheureusement la mission n'a pas pu se réaliser du fait de problématiques liées au COVID et à l'obtention de visa.

De fait, le contexte sanitaire international et les changements politiques internes aux pays, et notamment au Sénégal, ont constitué un frein au développement de telles initiatives. Les missions ayant été interrompues pendant près d'une année, et les frontières ayant été fermées pendant un certain temps d'une part ; et un certain nombre d'interlocuteurs stratégiques ayant été remplacés, les relations partenariales ont parfois mis du temps à se reconstruire.

Cette absence de cohérence et de logique inter-pays est regrettable, d'autant plus que, nous le verrons, les initiatives menées en ce sens sont porteuses d'effets positifs induits. En ne la creusant pas davantage, **le GREF semble être passé à côté d'une opportunité intéressante de mise en application de ses principes et de développement de synergies et d'une communauté de travail inter-nationale porteuse d'impacts.**

En matière de cohérence et de pertinence d'intervention, nous pouvons donc conclure sur les points saillants suivants :

- L'approche du GREF, telle que portée dans son ADN et basée sur les besoins exprimés des partenaires, est vérifiée dans l'action des acteurs de terrain et pilotes du PMP3 dans les géographies du Bénin, du Maroc et du Sénégal ; **elle s'avère pertinente, par l'adoption d'un posture d'écoute et dans une approche d'accompagnement (“faire avec”)**, qui produisent des effets positifs en matière d'appropriation et de mise en œuvre des apports du GREF (cf. partie “effets”) ;
- **La dimension multi pays a été construite de manière plus artificielle**, ne correspondant pas réellement à une logique d'intervention portée par le GREF, et il reste difficile d'identifier des dynamiques de croisement entre les différents projets portés sur le périmètre du PMP3 ;
- La mise en cohérence des différentes actions portées sur chacune de ces géographies n'apparaît pas évidente, même si plusieurs actions éparses auront contribué à des mises en synergies.

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

ANALYSE DE L'EFFICACITÉ DU PROJET

La mesure de l'efficacité consiste à apprécier l'adéquation des résultats obtenus aux résultats attendus et aux activités planifiées. Plus généralement, il s'agit de savoir si le projet a été globalement efficace au regard des résultats attendus et des activités prévues, et s'il a su s'adapter aux changements. Cette analyse permet ainsi, en parallèle, de dresser un bilan global du projet ; elle s'articule théoriquement, pour ce faire, sur le cadre logique du projet.

Appréciation générale

Le pilotage du PMP3 souffre d'un **manque d'outil de suivi dédié et partagé** (uniformisé) par l'ensemble des équipes intervenant dans les géographies du projet. Par ailleurs, l'équipe évaluatrice note que les **indicateurs initiaux du cadre logique s'avèrent peu pertinents au départ, car en général difficilement mesurables**.

De ce fait, il s'est avéré particulièrement difficile de retracer les résultats de manière précise, et les éléments présentés ici sont le fruit d'une consolidation des données recueillies dans la documentation du projet (rapport intermédiaires, DAM, ...) ainsi que dans le cadre des échanges avec les parties prenantes, sur le terrain et au cours des entretiens menés. La méthode retenue ici comporte donc nécessairement des biais, et **il ne saurait s'agir d'un bilan exhaustif**, compte tenu de la diversité des outils utilisés et de la non-exhaustivité des sources. L'analyse permet néanmoins d'apprécier les résultats obtenus, **qui sont considérés comme moyennement satisfaisants**.

Pour un niveau de détail plus approfondi, un tableau récapitulant les appréciations par activités est consultable en [Annexes](#).

Critères	Appréciation
Efficacité	Moyennement satisfaisant
Favoriser la prise en charge holistique de l'enfant jusqu'aux premières étapes de la scolarisation (OS 1)	Moyennement satisfaisant
Meilleure prise en charge des enfants vulnérables ou à besoins spécifiques (OS 2)	Moyennement satisfaisant

Cette appréciation générale doit être lue au regard de l'absence de réalisation d'une partie des activités programmées dans un contexte de pandémie internationale et de changements politico administratifs (contextes électoraux, restructurations administratives, changements d'interlocuteurs clés...) ayant affecté les 3 pays d'intervention, qui viennent mécaniquement grever l'appréciation. Ainsi, compte tenu de l'hétérogénéité des résultats, qu'il s'agisse de la réalisation des activités planifiées ou de la qualité de l'action produite, une analyse plus précise par objectifs stratégiques et résultats attendus s'avère indispensable.

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

OS 1- Favoriser la prise en charge holistique de l'enfant jusqu'aux premières étapes de la scolarisation.

Appréciation générale

L'appréciation relative à la réalisation des activités de l'OS 1, "Favoriser la prise en charge holistique de l'enfant jusqu'aux premières étapes de la scolarisation" est hétérogène en fonction des pays et des résultats attendus. **L'implication des parents, des associations de la société civile et des collectivités territoriales apparaît globalement satisfaisante, tout comme l'implication des cadres de l'éducation et la formation des enseignants et enseignantes qui ont en charge des enfants de 3 à 5 ans.**

En revanche, **la création d'une continuité préscolarisation/ scolarisation et la démarche de capitalisation offrent un panorama plus négatif, du fait de la non-réalisation d'une partie des activités de ces deux résultats attendus (dont les objectifs n'ont à ce stade pas été atteints), mais également du fait du manque de centralisation des données** rendant difficilement exploitables les résultats obtenus.

FOCUS : LE REGARD DES BÉNÉVOLES SUR LES ACTIONS MENÉES

85% des formateurs considèrent que la majorité des publics visés par les formations a été formée de manière satisfaisante (dont 58% plutôt d'accord).

- Près de 27% sont NC. Si on les soustrait, 38% pensent que les parents sont désormais mobilisés pour la réussite scolaire des enfants, 28% ne sont pas du tout ou pas tellement d'accord
- 65% estiment que des partenariats associatifs durables ont été noués localement
- Parmi les bénévoles formateurs concernés (17), 53% pensent que la majorité des élus locaux accompagnent la prise en charge des jeunes enfants – 24% ne partagent pas cet avis (*On ne relève pas d'impact du pays de mission sur les réponses apportées*)
- Pour le Maroc, 8 personnes se sont exprimées, et parmi elles, 75% affirment que les enseignants ont été formés à l'encadrement des enfants non scolarisés

Source : Questionnaire d'enquête bénévoles formateurs du GREF sur le PMP3

Focus sur la mise en œuvre des activités et l'atteinte des résultats

RA1- Les parents, les associations de la société civile, et les collectivités territoriales sont impliqués

Pour l'ensemble des géographies du PMP3, **un diagnostic participatif avec les partenaires et parties prenantes locales a été établi** ; c'est d'ailleurs une des forces de l'approche du GREF, qui, nous l'avons vu dans la partie précédente ("cohérence"), parvient à concevoir et mettre en place des actions inscrites dans les cadres existants et dans les besoins exprimés localement. La 1ère année du projet, l'ensemble des volets du projet, dans chaque pays, a fait l'objet de missions de diagnostics, organisées conjointement avec les partenaires locaux, et notamment les partenaires institutionnels. Les états des lieux dressés ont servi de base de départ à la programmation des activités et des missions terrain suivantes.

La sensibilisation des parents, des élus et des OSC tout au long des cinq années du projet apparaît plus hétérogène, et en moyenne moins satisfaisante. Elle a pu s'avérer particulièrement aboutie notamment au Sénégal en Casamance, où la nature du projet impliquait nécessairement un travail en proximité de ces différents acteurs. Au fur et à mesure de leurs

missions, les équipes ont ainsi travaillé en collaboration avec, et/ou impliqué les familles, les groupements de femmes, les autorités traditionnelles, les autorités religieuses, les élus, les équipes pédagogiques des écoles... A

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

Thiès, dans le cadre des activités liées à la démarche d'investigation raisonnée, des efforts ont été fournis pour établir un lien avec les familles :

“On essaie d'accompagner l'ouverture de l'école aux parents. Nous avons travaillé sur des activités que les enfants peuvent ramener à la maison, organisé des journées portes ouvertes ou des journées de la sciences à Thiès, au cours desquelles les enfants présentent à leur famille les expériences menées. Mais cela reste un aspect à renforcer.” Coordonnateur du projet DIR

Sur le volet Petite Enfance développé par le GREF **au Bénin**, le travail est principalement développé avec le personnel de l'Éducation maternelle et primaire, sur un volet de formation et d'accompagnement de pratiques pédagogiques et de leur mise en expérimentation. Dans ce cadre l'implication des parents, de la société ville ainsi que des autorités locales n'a pas été un axe de travail, à l'inverse du volet “Apprendre en jardinant”, davantage centré sur le niveau scolaire du primaire, c'est-à-dire une fois passés les enjeux de préscolarisation.

En effet, les équipes du GREF au Bénin ont développé un travail important de sensibilisation des parents ainsi que des élus et cadres des collectivités locales sur les territoires des écoles intégrant des jardins pédagogiques (6 écoles sur Adjohoun, 6 sur Ouinhi) inscrites dans le projet “apprendre en jardinant”. Dans chacune des localités, un travail spécifique a été mené avec les associations de parents d'élèves pour l'appui à la mobilisation des autres parents, l'animation des comités de gestion autour des jardins, le lien avec les équipes éducatives ou encore avec la municipalité. C'est un travail conséquent qui a été mené sur place et crucial dans les dynamiques de mise en œuvre des jardins, qui reposent en large partie sur les épaules des directeurs d'écoles et enseignants. Nous pouvons par ailleurs souligner ici, que les cantines, et à travers elles, la sensibilisation et l'implication des parents se révèlent être un **levier important en matière d'augmentation de la scolarisation des enfants**. Au cours d'un entretien avec des parents d'élèves, l'un d'eux exprimait :

“Tout cela aide également les parents à la maison, notamment les plus modestes car quand les enfants rentrent le soir, ils ont mangé. Grâce à la mise en place des repas, les enfants vont tous à l'école, même les filles.”

En revanche, les activités d'élaboration de modules de formation à destination des cadres de l'éducation, telles qu'elles ont pu avoir lieu dans les 3 pays, et plus particulièrement **au Maroc**, nécessitait moins d'impliquer les parents ou les collectivités territoriales. L'appui aux comités de gestion n'a ainsi pas été prévu dans les conventions de partenariat avec les centres d'éducation non formelle, alors que cela répondrait à un besoin local. En effet, si certaines associations s'avèrent tout à fait en capacité de répondre aux appels à projets (CP Rabat/Sidi Slimane), d'autres sont davantage en difficulté sur ce champ. La sous-dotation en financements, du fait de ce manque de compétences en levée de fonds, génère des problématiques de trésorerie et des retards conséquents dans le paiement des salaires, entraînant des mouvements sociaux au sein des animateurs/éducateurs.

Quoi qu'il en soit, il n'est donc pas étonnant que les équipes, au cours de leurs missions, n'aient pas été amenées à développer autant ces aspects. En ce sens, si l'appréciation de cette activité au regard de l'efficacité (et donc des objectifs initiaux) est insuffisante, cela révèle davantage le fait que l'activité planifiée ne concernait pas les différents volets du projet dans la même dimension, ce qui biaise la lecture du résultat.

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

L'appui aux comités de gestion des écoles s'est également avéré plus hétérogène, et davantage concentré sur le Sénégal et le Bénin, pays dans lesquels ces comités n'ont pas systématiquement la même importance. Là encore, l'activité ne s'appliquait pas à l'ensemble des volets de manière uniforme, l'appréciation de son efficacité comporte donc également des biais. **Au Sénégal**, cet aspect a davantage concerné le volet Casamance, ainsi que celui de la démarche d'investigation raisonnée à Thiès. En Casamance la logique a consisté à appuyer techniquement et accompagner les CDG des 5 structures mises en place, tandis qu'à Thiès, le travail semble s'être concentré sur la dynamique partenariale mise en place autour du projet (maîtres ressources, acteurs impliqués dans la mise en place du centre de ressources, etc.).

Au Bénin, le GREF a cherché à appuyer les acteurs locaux (tels que le GRAE) pour l'animation et la réactivation des comités de gestion autour des activités du jardin, reposant sur l'engagement des parents. Ces comités de gestion sont en effet préexistants au déploiement du projet du GREF et sont théoriquement installés dans toutes les écoles dotées d'une cantine scolaire depuis 2018. L'équipe du GREF s'est donc ici glissée dans un dispositif existant, se heurtant néanmoins à des fonctionnements parfois complexes à décoder pour les bénévoles, ou encore à des représentants de parents d'élèves ne comprenant pas bien leur rôle au sein de ces comités de gestion. Le GREF a pu s'appuyer sur l'activité des jardins pour contribuer à mobiliser ces comités de gestion, redéfinir des rôles et missions autour des jardins avec ses membres, et ainsi consolider un interlocuteur du GRAE qui suit et accompagne les jardins auprès des écoles.

La formation des encadreurs-euses et des animateurs-ices de la petite enfance et la mise en place d'ateliers participatifs autour du jeu ont été déployés de manière satisfaisante dans les 3 pays.

→ Au total, et malgré un décalage dans le temps du fait du COVID, **près d'un millier de personnes ont été formées dans ce cadre** (800 au Bénin, 190 au Maroc, et près de 100 au Sénégal), et les retours des personnes formées s'avèrent positifs.

Ces activités de formation constituent l'essentiel des activités des équipes et sont davantage détaillées dans le résultat attendu 1.2.

RA 1.2: Les enseignants-es qui ont en charge les enfants de 3 à 5 ans sont formés et les cadres sont impliqués
D'une manière générale, **les activités de formations auprès des enseignant-es du préscolaires ont été réalisées, et la qualité de leur mise en œuvre est considérée comme satisfaisante.**

Les équipes ont formé des formateurs relais ou des co-formateurs dans certains volets, et les ont accompagnés sur le terrain à travers des visites de suivi et un suivi à distance; des ateliers de réflexion sur l'utilisation du jeu ont été organisés, et un certain nombre d'outils ont été créés (livrets de formations, modules...). Là encore, **les résultats diffèrent d'un volet à l'autre et d'un pays à l'autre**, et un focus pays permet d'avoir un aperçu plus précis.

Au Bénin, les formations déployées se sont attachés à répondre à deux dynamiques complémentaires, pour l'implémentation de nouvelles approches :

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

- D'une part la formation de cadres de l'éducation, et notamment les Chefs de Région pédagogiques (puis Chefs de circonscription scolaires) et les conseillers pédagogiques, qui accompagnent en contrôlent les enseignants dans leurs pratiques sur le terrain - logique descendante pour accompagner les cadres
- D'autre part auprès des RUP et Co-RUP, comme acteurs de terrain en capacité de démultiplier ces apports auprès des enseignants et éducateurs intervenant au niveau de la maternelle.

Ces deux dynamiques croisées ont avant tout été le fruit d'un ajustement de la cible des actions au cours du déroulement du projet, dans la mesure où il s'est avéré assez difficile de mobiliser les Conseillers pédagogiques de manière régulière, en raison de leur plus faible disponibilité. Le choix de s'adresser finalement en priorité aux RUP et Co RUP (sans délaisser les CP, mais en les sollicitant de manière moins dense) aura présenté l'intérêt de travailler avec les acteurs de terrain de manière simultanée avec les cadres du système scolaire, permettant une meilleure mise en synergie, et compréhension des dynamiques mises en œuvre.

Les actions menées au Bénin dans le domaine de la **petite enfance** ont eu pour objectifs principaux d'améliorer la qualité de l'enseignement préscolaire, à travers le **renforcement de compétences de cadres éducatifs** (conseillers pédagogiques, inspecteurs, chefs de circonscription scolaires) ainsi que des **enseignants et pédagogues sur le terrain** (Responsables d'unité pédagogiques -RUP- et CORUP comme bénéficiaires directs principaux). Le travail autour de la Petite enfance a été réparti entre deux équipes projet du GREF, sur le département de l'Ouémé et du Zou. Les actions de terrain ont pu être développées uniquement à partir de novembre 2021, lors de la résorption de la crise sanitaire liée au Covid, qui a interrompu les missions du GREF depuis mars 2021, en début de PMP3. Au total, les 2 équipes projet intervenant au Bénin ont mis en place une **soixantaine d'actions pour le volet Petite Enfance au cours de 4 missions ayant eu lieu entre novembre 2021 et avril 2024**. C'est un volume d'activités conséquent, si l'on sait qu'une mission des bénévoles du GREF dure en moyenne un mois.

Ces actions de formation ont alternativement pris la forme d'**actions de formation** des cadres et RUP/Co RUP, ainsi que d'**expérimentations en classe** avec les RUP/Corup, enseignants et/ou animateurs. Dans le cadre de ces expérimentations en particulier, les CP et RUP ont été **mis en situation de co formateurs** avec le GREF, participant par ailleurs aux séances de préparation des actions de formation/expérimentations des intervenants de terrain (résultat 1.2.3). Le temps de préparation de ces différentes séances n'est pas ici mentionné, mais il est également conséquent, compris entre les réunions à distance préalables, le temps de préparation des contenus par les équipes du GREF puis les ajustements apportés sur place (contenu et calendrier, participants), avec les parties prenantes en début de mission.

Les actions de formation pour la maternelle ont par ailleurs adressé d'autres sujets tels que l'**aménagement de coins de vie en classe** ou encore le **développement d'activités rituelles à visée d'apprentissage** et de consolidation et remédiation des apprentissages. Sur ce point, une des conseillères pédagogiques rencontrées nous précisait :

“Nous n'avions pas perçu ce qu'on pouvait faire par ex avec les activités rituelles sur les préapprentissage, mais avec l'apport du GREF cela nous en a fait prendre conscience (...) On peut dire que les pratiques existaient, mais elles n'étaient pas orientées vers le préapprentissage (par ex, nous avons déjà des activités rituelles) – on ne savait pas qu'on pouvait les utiliser pour les préapprentissage, et c'est la formation GREF qui nous a ouvert la possibilité de les utiliser dans ce

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

sens. Donc on peut repartir de ces activités en les réorientant un peu pour permettre aux enfants d'apprendre autrement" (Conseillère pédagogique, Circonscription Adjarra)

Au Sénégal, la formation des acteurs de la Petite enfance a concerné 2 volets : le volet Petite enfance, mené en lien avec l'ANPECTP, et la dimension Petite Enfance du volet Casamance. Concernant le 1er volet, il s'est inscrit dans la continuité du PMP2, qui avait abouti à la formalisation du *Guide des accompagnateurs de la Petite Enfance*, créé en collaboration avec des membres des Collectifs des encadreurs de la petite enfance (COPEDE).

La collaboration avec l'ANPECTP s'est poursuivie de 2019 à 2022, et s'est matérialisée par la création de modules de formations en lien avec des formateurs locaux, et la formation des membres des COPEDE de Dakar et de Kaolack sur les thématiques de la lecture, de l'apprentissage par le jeu et de l'éducation inclusive.

Au total, **3 missions terrain ont été réalisées** (les années 2020 et 2021 étant impactées par le COVID, aucune activité n'a eu lieu dans la mesure où l'accompagnement à distance n'a pas connu de succès), et **46 membres des COPEDE (C) ont été formés et accompagnés**. D'autres missions de formation étaient prévues mais n'ont finalement pas pu se dérouler, les équipes du GREF ayant dû annuler celles de 2023, et la direction de l'ANPECTP ayant changé.

En Casamance, l'action de formation s'est concentrée sur les animateurs de la petite enfance recrutés pour les structures d'accueil de la petite enfance mises en place avec les communautés locales, dont le nombre a progressivement augmenté au fil du temps, passant de 14 en 2019 (dont 6 dédiés uniquement au préscolaire), à 20 en 2024. Tous ont été formés et accompagnés aux différentes thématiques, au cours des 6 missions réalisées pendant les 5 années du projet.

Au Maroc, les quatre missions de formation des superviseurs centraux et des superviseurs entre 2022 et 2024 se sont construites en partenariat et en collaboration avec les formatrices de la FMPS. Elles se sont déroulées, dans un premier temps, sur des sites séparés (Agadir et Tétouan) puis les deux promotions de vingt personnes se sont retrouvées à Tétouan durant la deuxième semaine de mai 2024.

Les thématiques des modules de formation ont été définis conjointement ainsi que la méthode de travail. Compte tenu de la création de cette nouvelle fonction, il a été d'abord défini le rôle et l'intérêt du superviseur central ainsi que du superviseur puis la gestion et l'organisation d'une classe et l'entretien du superviseur à la suite de la visite de classe. La pédagogie du mini-projet a été également travaillée afin de donner du sens aux apprentissages.

"Nous avons travaillé le conte musical avec une programmation sur deux mois. Cette pédagogie met fin aux activités très courtes sans lien les unes avec les autres" - Superviseure centrale province de Ouarzazate et de Marrakech/Safi

La préparation des modules est réalisée en amont en visioconférence. Deux jours sont consacrés sur place aux ajustements et des points systématique en fin de journée permettent d'adapter les formations. Le bilan de fin de formation prépare le travail des formatrices lors des intersessions : éléments à approfondir et application de ce qui a été transmis. Ce dernier point donne lieu à la préparation de rapport qui sont utilisés lors de la formation suivante. La cohérence entre le fond et la forme des formations est pour les bénéficiaires l'intérêt majeur. La pédagogie active que doivent mettre en œuvre les éducatrices de la petite enfance est utilisée lors

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

des formations : travail en petit groupe, création de supports pédagogiques, présentation de contenus par les membres du groupe, mur à idées pour favoriser l'expression et la réflexion.

“Pour moi, l'intérêt de cette méthode réside dans le fait qu'on apprend en formation et qu'on n'a pas à tout apprendre après la formation avec tous les supports distribués et envoyés par internet. C'est une méthode très efficace. C'est plus facile pour transférer aux superviseurs.” Superviseure centrale province de Ouarzazate et de Marrakech/Safi

L'équipe du GREF s'est formée à la pratique orientée (PO) développant la réflexivité des professionnels. Utilisée durant les formations, elle est mise en pratique par les superviseurs lors des entretiens avec les éducatrices. Interrogée à ce sujet, Mme Benhada constate que les conflits entre ces professionnels ont nettement diminué. **Les superviseurs ont par ailleurs changé de posture, passant d'une posture directive à une posture accompagnante.**

Pour le niveau préscolaire, l'accent a en particulier été mis sur la **dimension du jeu comme outil pédagogique** (résultat 1.2.2), qui constitue un axe fort des formations et des ateliers mis en place.

Les échanges avec les bénéficiaires directs des actions du GREF mentionnent par ailleurs très largement l'ensemble des actions autour du jeu comme un élément structurant des apports du projet. Ainsi au questionnaire adressé aux CS et CP impliqués dans le projet relatif aux actions de formations les plus marquantes pour eux, 5 personnes sur les 8 s'étant exprimées ont mentionné les activités autour du jeu comme “moyen d'apprentissage”. Les différents échanges au cours d'un focus groupe (11 et 12 avril 2024) avec des CSS et CP d'Adjarra et de Miserere-Dangbo (Bénin) vont également dans ce sens.

Différents supports pédagogiques ont été produits dans le cadre de ces sessions de formation et d'expérimentation, en général - dans la mesure du possible- co -construites avec les participants. Les contenus étaient donc travaillés en cours de session, et compilés et mis en forme par les équipes du GREF, qui ont été en mesure d'apporter des versions consolidées et diffusables lors des missions suivant les interventions.

Au Bénin, les supports identifiés sont les suivants :

- PE/AEJ – novembre 2023 : modules d'animation – formation, 123 pages = synthèse du travail mené depuis 2020 avec les cadres du système éducatif, les CRP (CCS, CP) . Ce document a été déposé dans les circonscriptions lors de la mission de clôture de mars/avril 2024, à destination des CP et CSS pour les appuyer dans leur mission d'accompagnement et de formation des enseignants, RUP et Co RUP.
- 6 modules réalisés après chaque mission, à destination des enseignants, RUP, Co RUP, et animateurs : il s'agit de séquences pédagogiques autour du jeu : « jouer pour apprendre » (kapla, memory, jeu de piste, imagiers, domino, loto,), de retours sur des expérimentations en classe (et de leur analyse partagée sur les thèmes de la mise en place de coins de vie ;
- Par ailleurs, les expérimentations ont fait l'objet de de fiches reprenant et analysant les éléments travaillés en classe ensuite transmises au format numérique aux participants.

Un certain nombre de ces supports est par ailleurs disponible sur le site de l'INFRE, les rendant accessibles à l'ensemble du personnel éducatif de la maternelle.

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

Au Sénégal, les modules des formations ont été coconstruits avec les acteurs locaux à l'occasion des missions terrain des équipes Petite Enfance, Casamance et DIR. Les partenaires s'accordent à dire que les outils continuent à être utilisés par les enseignants et les accompagnateurs de la petite enfance, quel que soit le domaine.

L'Agence nationale de la petite enfance et de la case des tout-petits (ANPECTP), en partenariat avec le Groupement des éducateurs sans frontière (GREF) a ouvert mardi, un atelier de finalisation des modules de formation destinés aux membres des collectifs départementaux des encadreurs de la petite enfance. L'atelier de trois jours regroupe des membres du GREF et des agents de l'ANPECTP, des points focaux de la petite enfance dans les inspections de l'éducation et de la formation. "Cette rencontre qui porte sur la finalisation des modules de formation, permettra de dégager une feuille de route, afin de dérouler les sessions de formation au début de l'année scolaire 2022-2023", a indiqué, la directrice de l'Agence nationale de la petite enfance et de la case des tout-petits, Maimouna Cissokho Kouma. Intervenant à l'ouverture de l'atelier, elle a souligné que l'approche co-construction et la démarche inclusive utilisées, avec la mobilisation conjointe d'acteurs sur terrains, ont favorisé un enrichissement mutuel fondé sur une option de recherche-action, visant un perfectionnement continu des acteurs et une mutualisation d'expériences et de stratégies de formation.

Source: <https://www.faapa.info/blog/atelier-de-finalisation-des-modules-de-formation-sur-la-petite-enfance/#>

Le *Guide des Encadreurs de la Petite Enfance*, réalisé lors du PMP2, reste par ailleurs l'outil clé pour les acteurs du secteur, et continue à être utilisé par les membres des COPEDE pour former et accompagner les enseignants.

Le volet dédié à la démarche d'investigation raisonnée déployé à Thiès a quant à lui développé 16 modules de formation à destination des enseignants de CI, CP, CE1 et CE2 (dont 4 à destination des classes CI/ CP, soit pour les 5-6 ans). L'ensemble des modules et des outils créés a vocation à être diffusé dans le cadre du Centre de Ressources (en cours de finalisation), matérialisé par un site physique hébergé dans une école à Thiès, mais également en ligne sur le site <https://sciences-senegal.com>.

"Les modules ont été très bien reçus sur place car ils portaient une caution institutionnelle et scientifique, et ont été organisés (séquencés), donc l'enseignant n'a pas besoin de les adapter ou de les décliner en fiches pédagogiques. C'est déjà prêt à l'emploi : pour chaque séance il a un conducteur, les outils, le programme... Ce format a permis de lever de nombreuses contraintes" (IEF Thiès)

RA 1.3 : Création d'une continuité préscolarisation / scolarisation

Le projet tel qu'écrit à l'origine accordait une importance non négligeable à la question de la continuité entre préscolarisation et scolarisation. Force est cependant de constater que ce volet a été peu développé, et que **les résultats en la matière sont insuffisants au regard des objectifs initiaux**. Dans les faits, ce résultat attendu n'a concerné que le Sénégal. Au **Maroc**, cette thématique avait été abordée au cours des PMP précédents, et les

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

partenaires institutionnels à l'origine de la demande, à l'instar du **Bénin**, ont ciblé l'action sur d'autres enjeux prioritaires.

Des activités difficilement identifiables...

Au Sénégal, la continuité entre préscolarisation et scolarisation a été abordée essentiellement sous 3 angles :

- Au sein du volet DIR, à travers l'adaptation de trois modules scientifiques au public des classes de CI (classe intermédiaire entre la maternelle et le CP): *Ombre et lumière*; *Transporter l'eau*; et *Tous pareils-tous différents* et la formation des enseignants à ces modules;
- Au sein du volet Petite Enfance, le lien entre préscolarisation et scolarisation a été abordé via la thématique de la lecture et des apprentissages de base, creusés à l'occasion de la formation déployée fin 2022 ;
- En Casamance, le lien entre préscolarisation et scolarisation n'était pas formalisé en tant que tel au départ, les deux aspects du projet (accompagnement périscolaire et prise en charge préscolaire) étant déployés et suivis de manière indépendante et par des acteurs différents. A l'occasion du départ d'accompagnateurs du préscolaire, les accompagnateurs du périscolaire ont cependant manifesté leur souhait de s'impliquer dans le préscolaire et ont progressivement intégré cette dimension au cours du projet, renforçant les liens entre les deux activités et amenant les équipes du GREF à adapter leurs formations et leurs accompagnements à des profils dorénavant "bicéphales".

"Suite à la pandémie, l'ANPECTP a procédé à une campagne de titularisation, qui a eu pour conséquence le départ d'une partie des accompagnateurs. Les accompagnateurs du périscolaire restant ont demandé à être associés au préscolaire et ont modifié leur manière de voir les choses. Cela a amélioré la prise en charge du périscolaire, que ce soit en termes de méthodes ou de pédagogie. Ça a été une évolution importante pour le projet." (CP Casamance)

Pour chacun de ces volets, les formations, l'accompagnement (suivi/ visites de classes...) et les outils déployés ont été adaptés.

Concernant **le Bénin**, il n'a pas été identifié, au cours de la mission d'évaluation, d'actions relevant de passerelles mises au travail entre le préscolaire et le scolaire. Il semblerait que ce volet n'ait pas été pensé ou possible dans le cadre du contexte local.

En effet, plusieurs formateurs bénévoles du GREF ont pu mentionner leur regret de ne pas avoir travaillé sur les niveaux CI (cours initial) et CP (cours préparatoire), en raison notamment des enjeux forts posés à ces niveaux de scolarité en matière d'acquisition des savoirs de base pour une bonne poursuite de la scolarité des élèves. Il semble que l'origine de la commande, issue de la Direction de l'enseignement maternelle, n'ait pas permis ou facilité un travail avec le niveau primaire. Par ailleurs, la période de mise en œuvre du PMP3 a correspondu avec une refonte des curricula des niveaux de CI et CP par le ministère, après que l'UNESCO ait pointé de très mauvais résultats sur la lecture. Les programmes qui sont ressortis de ce travail étant très précis et prescriptifs, il devenait alors difficile d'imaginer des articulations avec la maternelle.

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

Étapes	Stratégie du maître	Activités des élèves
	1ère séance	
Situation déclenchante	<p>*** Les élèves vont observer en quoi ils sont identiques ou différents les uns des autres. Pour présenter le travail, le maître choisira un enfant et déterminera deux points qu'il a en commun avec l'élève puis deux points qui les distinguent.</p> <p>Chacun est amené à penser à un autre élève, puis à dire deux choses qu'il a en commun avec ce dernier et deux choses qui les différencient.</p>	Écotent, posent des questions,
Questionnement	<p>*** Suscite les questions du genre :</p> <p>Est-il facile de reconnaître les élèves de la classe ? Quels détails est-il important de donner ? Cet élève a dit : « j'ai des cheveux. » Pourquoi cet élément n'est pas précis ? Qu'aurait-il pu ajouter ? Pourquoi certains élèves sont facilement reconnaissables alors que d'autres non ?</p>	Réfléchissent, se posent des questions, échangent
Hypothèses	<p>* Demande à chaque élève de choisir un binôme.</p> <p>* * Au sein de chaque binôme, les élèves réfléchissent pendant quelques minutes à leurs points communs puis en choisissent deux. L'activité est reprise en comparant cette fois les différences.</p>	Choisissent, répondent, se comparent,
Validation ou invalidation des hypothèses	<p>* * * Propose aux élèves de passer un par un et de présenter leurs observations.</p> <p>* * * Interroge ensuite les élèves pour déterminer quelle perception ils ont de la ressemblance et de la différence.</p>	Restituent leurs observations, comparent leurs productions, donnent leurs perceptions,
Institutionnalisation	<p>* * * Détermine quelle vision les enfants ont d'eux-mêmes, comment, et avec quelle précision ils se décrivent.</p> <p>* * * Détermine quelle perception ils ont de la ressemblance et de la différence.</p>	Apprennent à mieux se connaître et à mieux connaître les autres en observant les caractéristiques physiques de chacun réalisent que, même si chacun d'entre eux est unique, ils partagent tous de nombreuses caractéristiques.
Réinvestissement	<p>* Demande aux élèves de se dessiner ainsi que quelqu'un de chez eux.</p> <p>• Demande d'écrire en quoi ils sont semblables ou différents.</p>	Dessinent, écrivent.

1- Exemple de module adapté aux enfants à partir de 5 ans : Tous pareils- tous différents (DIR)

Il convient de souligner que la collecte des données semble partielle, et si certaines activités peuvent être retracées, ce point n'a pas été développé de manière spécifique par les acteurs du projet, ce qui ne signifie pas nécessairement que les activités n'ont pas été réalisées. **Sur ce point, deux hypothèses peuvent être formulées, qui peuvent nuancer l'appréciation :**

- Il est probable que les activités aient été réalisées, mais qu'elles n'aient pas fait l'objet d'une formalisation et/ou d'un suivi spécifique ;
- Il se peut également que les activités visées initialement ("formation commune des relais de formation des 2 niveaux", "Suivi des formateurs-trices en situation de formation des enseignant-es et de suivi de terrain", "Elaboration de documents de formation communs et de livrets didactiques") reflètent l'idée initiale, mais ne correspondent pas à la réalité des actions déployées sur ce volet au cours du projet.

... *Qui sont le miroir d'une problématique plus générale*

La problématique du manque d'articulation entre préscolaire et périscolaire dépasse de fait le périmètre du projet, et s'illustre, dans les trois pays concernés, **par un pilotage institutionnel bicéphale peu efficient.**

Au Bénin, les directions de l'enseignement maternel et primaire sont deux directions distinctes au sein du ministère. Les efforts ont été déployés sur le niveau du préscolaire, mais sans pour autant avoir fait l'objet d'un travail d'articulation avec le niveau primaire. **Au Sénégal**, la compétence de l'éducation préscolaire est partagée

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

entre le Ministère de l'Éducation Nationale (par l'intermédiaire de sa Direction de l'enseignement préscolaire), et le Ministère de la Famille et des Solidarités (ancien Ministère de la Femme), qui héberge l'ANPECTP. Cette dernière a pour principale mission de prendre en charge la petite enfance et une partie du préscolaire, notamment la réhabilitation et l'équipement des écoles maternelles et la prise en charge holistique des enfants de 0 à 5 ans. La répartition des compétences entre les deux manque cependant de lisibilité et génère un certain nombre de confusions.

A titre d'exemple, la formation initiale des enseignants est du ressort du MEN, mais un décret de 2010 stipule que l'Agence "appuie leur formation initiale et continue". Il arrive également que l'Agence recrute des bénévoles pour pallier au manque d'enseignants (dont le recrutement est de la compétence du MEN) : ces personnes travaillent bénévolement, mais leur prise en charge fait parfois l'objet d'une négociation avec l'État qui prend en charge leur formation et leur intégration dans la Fonction Publique. L'éducation scolaire, quant à elle, est du ressort du MEN, par l'intermédiaire de sa Direction de l'Enseignement Élémentaire. Les relations entre les différents ministères semblent être compliquées, et ne facilitent pas le travail d'articulation entre préscolaire et scolaire.

"Nous avons des rapports réguliers avec le Ministère de l'éducation et sa direction de l'enseignement élémentaire, mais sur le PMP3 nous n'avons pas réussi à mettre en relation l'Agence et la direction préscolaire du Ministère. L'Agence et le Ministère ne communiquent pas entre eux, ce qui constitue un frein à long terme. Il y a réellement un besoin de penser l'articulation entre maternelle et élémentaire." (RP Sénégal)

Concernant cet aspect, il convient de noter que la préscolarisation, au Sénégal, est un objectif en soi. Le taux brut de préscolarisation étant particulièrement faible (18,6%) au regard des besoins du pays et des ambitions gouvernementales, on peut émettre l'hypothèse que la priorité est mise sur le développement de la préscolarisation, la question de l'articulation avec le niveau élémentaire étant considérée comme subalterne.

"Les priorités de l'ANPECTP sont les suivantes : pour les 0-3 ans, on constate une prolifération de crèches privées ne respectant pas les standards qualité. Nous devons normaliser ces structures (qui ont 2 ans pour se conformer à la réglementation), d'où l'intérêt du référentiel de formation des éducateurs de la Petite enfance. Pour les 3-6 ans, l'enjeu est d'atteindre un taux brut de scolarisation de 64% d'ici 2030, et l'État mise sur le développement communautaire. Nous devons donc travailler à mettre en place ces modèles. Enfin, concernant la construction il y a de nombreux besoins, et nous avons un programme national de construction et de reconstructions des Cases des tout-petits". (Directeur de l'Éducation, de la Formation et des Innovations de l'ANPECTP)

Résultat 1.4. : une capitalisation est réalisée

Une démarche en décalage avec les objectifs initiaux...

Au regard des objectifs initiaux, la démarche telle qu'elle a été menée apparaît peu efficace, et les résultats sont, à ce stade, insuffisants.

La mise en place d'une démarche de capitalisation avait été recommandée par l'évaluation externe survenue en fin de PMP2, recommandation retenue par l'association, qui avait imaginé, pour cette dernière, de l'aborder

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

sous l'angle d'une recherche-action, d'en définir des termes de référence par pays et en multi-pays, d'organiser des séances de travail avec des chercheurs et chercheuses de l'Éducation, de créer des équipes transversales des 3 pays associant des membres du GREF, des partenaires institutionnels et des membres de la société civile, et, enfin, d'appuyer des rencontres des équipes Sud-Sud au sein même du processus de capitalisation. L'objectif de la démarche était à la fois de pouvoir tirer des apprentissages, mais également de pouvoir valoriser un certain nombre d'aspects peu visibilisés du travail de l'institution.

“Le GREF ne sait pas se mettre en valeur, ni ses capacités (...) importantes, peut-être pas toujours bien utilisées, et avec des difficultés à les expliciter (...) nous voudrions en tirer des leçons plus larges que le simple PMP pour le GREF avec l'objectif d'en faire un écrit pour les partenaires”. (RP Bénin)

Dans les faits, le GREF n'a réellement initié sa démarche de capitalisation qu'à compter de juillet 2023 (soit un an avant la fin du projet qui avait déjà fait l'objet de 2 prolongations). Cette démarche s'est vue précipitée dans la perspective de la pérennisation des actions engagées au long du PMP3 (et des PMP1 et 2 pour certains des projets et géographies du projet, au Maroc et au Sénégal en particulier). Il ne s'agit ainsi pas d'une capitalisation pensée en amont du projet et travaillée de manière concomitante avec sa mise en œuvre par les équipes telle qu'imaginée lors de l'écriture du projet, mais d'une méthodologie différente, qui produira, de fait, des effets différents.

A ce stade de l'évaluation, si la consolidation des résultats de ce travail de capitalisation n'a pas été finalisée, un premier regard sur des éléments de méthode et d'approche peut toutefois déjà être partagé.

D'un point de vue méthodologique, le GREF a procédé de la manière suivante :

- Un groupe de travail dédié à la capitalisation a été mis en place en interne au GREF, composé notamment du coordinateur du PMP3, de la responsable pédagogique du GREF, ainsi que des représentants pays des 3 géographies concernées ;
- Des acteurs internes se sont formés au processus de capitalisation auprès du F3E en 2020 (10 jours et 4 personnes) et 2021 (3 jours et 20 personnes) ;
- Deux thématiques ont été retenues : les modalités d'intervention du GREF et le travail avec les partenaires;
- Ce comité de pilotage capitalisation a travaillé sur un cahier des charges permettant d'asseoir une approche et une méthode déclinées ensuite sur les territoires. Ainsi, l'équipe chargée de la capitalisation a pris le parti de s'inscrire dans une démarche d'entretiens ouverts au cours de laquelle elle souhaitait recueillir ce que les acteurs et partenaires évoqueraient spontanément à propos des actions engagées dans le cadre du PMP. Le GREF a fait le choix méthodologique de former une équipe composée de personnes engagées sur le PMP3 et d'autres bénévoles qui ne connaissent pas le projet pour favoriser une approche distanciée ;
- Cette approche qualitative a été complétée par une analyse plus quantitative compilée par la coordination du PMP3 ;
- 3 binômes sont partis en mission en novembre-décembre 2023 pour collecter les données dans chacun des pays d'intervention du PMP3 ;
- Le travail de consolidation et d'analyse est actuellement en cours ;
- Les données seront restituées publiquement, à l'occasion d'un séminaire dédié, planifié pour septembre 2024.

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

Ainsi, d'une manière générale, les partenaires n'ont pas été (à ce stade) associés à la démarche de capitalisation, ce que déplore par exemple le partenaire de l'INFRE au Bénin, qui exprime par ailleurs ses attentes fortes sur ce travail de capitalisation, perçu comme un processus intéressant dans une logique de pérennisation des actions. Il explique ainsi que des réflexions sont en cours avec la DEM :

“Nous sommes en train de prévoir des documents de capitalisation pour identifier les bonnes pratiques de ce programme pour les répercuter dans d'autres localités. Ce travail serait porté par tout un ensemble des structures qui travaillent avec le GREF aujourd'hui”. “Nous aurions besoin d'y travailler sérieusement, ce qui sera travaillé dans le cadre de la prochaine (et dernière) mission. Car si elle n'est pas bien faite, nous pourrions passer à côté après le départ du GREF. - Directeur INFRE, Bénin

Ce manque d'implication des partenaires, s'il se comprend compte tenu du temps consacré à la tâche, est cependant regrettable, notamment au regard de la culture partenariale du GREF saluée dans la première partie de cette étude, et de l'objet même de la démarche de capitalisation dont l'une des thématiques porte précisément sur les relations partenariales.

“L'approche de co-construction du GREF est très bonne, mais elle n'a pas été mise en application pour la capitalisation.” (Directeur INFRE, Bénin)

Les partenaires ont ainsi été sondés dans le cadre de la démarche, et seront invités à participer aux échanges lors de la restitution, mais ils n'ont pas été associés à son déploiement. Par ailleurs, les volets liés à la recherche-action et à l'implication de chercheurs du monde de l'Éducation ont été abandonnés faute de temps.

Enfin, au regard des premiers éléments renvoyés par les différentes équipes pays du GREF aux évaluatrices, la démarche et **les résultats apparaissent peu homogènes, et difficilement exploitables** au regard des enjeux de la capitalisation. Ce point doit cependant être nuancé, dans l'attente du document compilé et finalisé par ce groupe de pilotage capitalisation.

... Mais qui a le mérite d'exister !

La principale difficulté identifiée sur la démarche de capitalisation semble résider dans une problématique de compréhension du concept en soi. Des efforts ont été produits pour lister des éléments pour la capitalisation dans les DAM pendant plusieurs années, sans pour autant que ces éléments soient

FOCUS : Qu'entend-on par « capitalisation » ?

Les 4 points à retenir selon le F3E :

- **Le développement des capacités :** la capitalisation d'expériences est une démarche :
 - Qui forme ceux qui capitalisent,
 - Qui renforce les capacités des acteurs bénéficiaires du partage.
- **Le partage d'expériences :** la capitalisation n'a de sens que si les fruits de celle-ci sont partagés et confrontés avec d'autres connaissances produites par d'autres acteurs.
- **La complémentarité des savoirs :** La capitalisation d'expériences contribue à la production de savoirs spécifiques qui sont complémentaires des savoirs académiques et scientifiques issus de la recherche.
- **Une démarche tournée vers l'avenir :** La capitalisation d'expériences n'est pas seulement un travail de mémoire : à travers un travail de tri et d'analyse et des questionnements qu'il peut susciter, elle a aussi une fonction d'oubli du superflu. La capitalisation d'expériences est une démarche résolument tournée vers l'avenir et les enjeux futurs de l'organisation. Ainsi, l'exercice de capitalisation en nous faisant passer de l'implicite à l'explicite et en nous encourageant à partager constitue une vraie dynamique d'apprentissage et d'amélioration continue

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

spécifiquement liés ni au processus de capitalisation en soi, ni aux thématiques identifiées pour ce travail. Par ailleurs, les résultats observés à ce stade nous semblent davantage relever d'un processus d'évaluation interne que d'une démarche de capitalisation en tant que tel. La démarche n'a pas été perçue comme prioritaire, et **l'absence d'outil de suivi-évaluation n'a pas aidé l'équipe de coordination à la remettre à l'ordre du jour suffisamment tôt pour pouvoir atteindre les objectifs initiaux.**

Quoi qu'il en soit, il convient malgré tout de souligner le volontarisme de l'institution de poursuivre la démarche, et les efforts produits par les différentes équipes bénévoles qui restent novices dans ce secteur. Ces dernières se sont en effet formées, ont tenté d'agir dans un laps de temps relativement restreint, et ont passé un temps considérable d'agrégation des données et d'analyse ; efforts qui méritent d'être salués. Enfin, en associant des acteurs du secteur de l'Éducation dans le séminaire de restitution prévu fin 2024, le GREF illustre sa capacité de prise de recul, de remise en question, d'analyse objective et de transparence.

OS2- Meilleure prise en charge des enfants vulnérables ou à besoins spécifiques

Appréciation générale

Les activités relatives à cet objectif stratégique concernent essentiellement le **Maroc**, et dans une moindre mesure le **Bénin**. **Leur niveau de réalisation est considéré moyennement satisfaisant, au regard des objectifs initiaux du projet**, l'appréciation générale étant grevée par la non-réalisation d'une partie des activités, notamment concernant les enfants allophones au Maroc.

Néanmoins, l'analyse des résultats obtenus mérite un regard plus approfondi sur chaque résultat attendu.

Focus sur la mise en œuvre des activités et l'atteinte des résultats

Les actions menées pour la prise en charge des enfants vulnérables ont été développées au Maroc avec les écoles de la seconde chance et au Bénin, à travers les actions "Apprendre en jardinant".

Résultat attendu 2.1 : Prise de conscience des vulnérabilités et mobilisation pour une école inclusive

Les activités sont ici analysées au regard des objectifs initiaux du projet et du cadre logique, qui prévoyait leur mise en place dans deux pays sur trois. **Il importe cependant de souligner que la thématique de l'intégration des enfants vulnérables ou à besoins spécifiques au sein de l'enseignement formel a constitué un axe transversal de la formation et de l'accompagnement des enseignants du secteur formel, notamment au Sénégal.** Au **Bénin**, si l'action n'a pas réellement été menée dans cette optique, c'est à dire que les enseignants n'ont pas été spécifiquement formés aux enjeux et modalités de l'intégration des enfants vulnérables au sein de l'enseignement formel, il semble important de mentionner que les actions menées autour des cantines et des jardins scolaires contribuent à ce que l'accès à l'éducation soit favorisé pour les enfants vulnérables d'un point de vue économique.

Pour le **Bénin**, le volet *Apprendre en jardinant* a été développé dans le cadre du PNASI (Programme National d'Alimentation Scolaire Intégré), le travail autour des jardins scolaires vise à alimenter les cantines scolaires, en cours de développement dans les écoles béninoises. Initié depuis 2017 en collaboration avec le Programme Alimentaire Mondial (PAM), le PNASI a été prolongé dans le nouveau programme d'action national pour la période 2021-2026.

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

Dans ce cadre, la charge de la gestion des cantines scolaires a été récemment confiée aux municipalités avec le soutien du PAM qui apporte notamment des denrées alimentaires pour les cantines. *Apprendre en jardinant* s'est ainsi inséré dans le dispositif, en partant du constat, fait par les partenaires locaux, que les denrées apportées ne comportaient que des produits secs, mais pas de légumes ni de fruits.

“En juin 2022, le pays a été désigné champion mondial des cantines scolaires par le PAM. Le gouvernement décide alors de pérenniser le système d'alimentation scolaire avec la définition d'un cadre juridique en 2023. (...) Le budget consacré aux cantines scolaires est passé de 1,5 milliard en 2016 à 48,7 milliards de Francs CFA en 2022”, déclarait l'exécutif en 2022.”

L'intervention du GREF sur ce volet du PMP, à Adjohoun dans le département de l'Ouémé (6 écoles) et Ouinhi dans le département du Zou (6 écoles) a consisté en l'accompagnement des équipes des écoles, mais aussi des organisations locales telles que le GRAE dans le développement des jardins scolaires.

Un important volet de formations a ainsi été développé pour aborder les points clés dans la mise en place et le développement de ces jardins : clôturer le jardins, réaliser du compost, hygiène et santé, nutrition, usage et fabrication de foyers économiques, récupération d'eau de pluie, paillage, diversification des cultures, rotation, pesticides écologiques et clôtures... Ces formations ont été adressées aux enseignants ou directeurs, mais aussi aux cantinières, au chef des jardins, ainsi qu'aux parents impliqués dans la gestion des jardins. Le GREF y a joué un rôle d'ensemblier souvent, identifiant les besoins, recensant auprès des partenaires et acteurs locaux les ressources mobilisables ; les bénévoles du GREF ont également assuré directement certaines de ces formations. **Du matériel de jardinage** a également pu être distribué dans les écoles d'Adjohoun, principalement à travers les soutien de l'ONG Plan Bénin International, qui a apporté un soutien matériel décisif à ces écoles. **Un travail de sensibilisation des parents**, notamment à travers les comités de gestion a eu lieu régulièrement, appuyées sur **des visites des jardins**, avec l'ensemble des parties prenantes. Le relais est par ailleurs pris sur ce volet par les organisations locales avec lesquelles le GREF a noué des liens forts (GRAE, Cebedes, ou encore FADEC, ONG missionnée dans le cadre du programme du PAM).

Le travail avec les comités de gestion, comme mentionné dans l'appréciation des résultats [RA1](#), s'est inscrit dans une approche de développement local en cherchant à convaincre les parents de l'importance de s'investir sur les jardins scolaires comme un levier d'amélioration de la scolarité (santé des enfants, assiduité, concentration, ...). Dans ce cadre, les comités de gestion mis en place dans le cadre de l'installation des cantines scolaires par le PNASI ont pu servir de relais et de lien avec ces derniers. Si la mobilisation des parents reste très complexe, l'appui des comités de gestion dans ce rôle de relais et de mobilisation les légitime et semble avoir un impact sur l'engagement de ses membres au sein du jardin et en lien avec les cantines.

“Quand on a réalisé qu'il fallait des groupements de parents et des membres très actifs, on a compris que ça tournait autour de ce comité et des membres APE “

“La sensibilisation des parents avait aussi pour but de parler des bienfaits de la cantine. Mais le problème, oui on trouve suffisamment de gens, et ils ont cheminé aussi. Ils acceptent que ça ne marche pas du 1er coup, et que d'autres ne s'engagent. Mais ça peut avancer. Par exemple sur le fromage de soja : ils sont nombreux, plus de 25 parents ! (Idée d'AGR derrière) “

⁷ <https://ortb.bj/a-la-une/cantines-scolaires-la-barre-des-70-franchie-au-benin/>

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

Plusieurs outils et supports pédagogiques ont été créés pour permettre aux acteurs de se ressaisir des apports réalisés au cours des missions du GREF ou lors des interventions des partenaires locaux impliqués dans leur suivi et accompagnement. Ces supports sont conçus de manière à être mobilisés facilement par le responsable jardin par exemple, mais aussi par les enseignants, notamment pour articuler ces savoir avec des séquences pédagogiques du programme. On pourra ainsi citer le livret Jardinage, (*"Moyens naturels pour optimiser le rendement de la production dans un jardin scolaire"*), qui donne les principales clés pour la mise en place et l'entretien du jardin scolaire.

Différents supports réalisés par sujet (*Pourquoi faire un jardin ? ; la clôture ; le compost ; le choix des cultures ; l'outillage ; le semis et la pépinière ; entretien et travaux ; le traitement des maladies et la lutte contre les insectes ; le foyer amélioré*), présentent une fiche technique, suivie de sa déclinaison possible dans le cadre d'un apprentissage du programme scolaire. Ce travail s'appuie sur les référentiels de l'Enseignement primaire, rendant crédible et applicable par les enseignants ces mises en situation. Il est par ailleurs réalisé par les équipes du GREF dans un format synthétique et qui semble a priori assez facilement appropriables.

Situation d'apprentissage	
 <p>Les aliments que je peux manger (SA n°4)</p>	<p>CI</p> <ul style="list-style-type: none"> Situation de départ Les aliments que je peux manger Les soins que je dois apporter aux aliments Je fais le point de mes connaissances sur les aliments que je peux manger. <ul style="list-style-type: none"> L'apprenant donne ses premières idées sur les aliments qu'il peut manger ou non Identification des aliments sains Identification des aliments avariés L'enfant énumère les précautions qu'il doit prendre pour protéger les aliments (couvrir les aliments, laver les aliments, chauffer les aliments...) Point des connaissances sur les aliments que je peux manger <ul style="list-style-type: none"> Visite du jardin ou non Récolte au jardin Stockage des légumes du jardin Akassa, pâte, igname pilé en bon état ou en début de décomposition Torchon, assiette, papier torchon
<p>Quels aliments consommer pour ne pas tomber malade (SA n°4)</p>	<p>CP</p> <ul style="list-style-type: none"> Situation de départ portant sur l'introduction à la SA Je classe les aliments selon différents critères Je dois manger des aliments sains Je dois manger pour grandir et avoir de la force <ul style="list-style-type: none"> L'enseignant suscite les préconceptions (représentations initiales) des élèves sur les catégories d'aliments et la qualité d'aliments à consommer. Aliments d'origine animale ; Aliments d'origine végétale ; Aliments consommables directement et aliments non consommables directement Soins à apporter aux aliments avant de les manger (hygiène alimentaire) Les aliments sains et leurs caractéristiques Alimentation variée et équilibrée comportant : <ul style="list-style-type: none"> Protéide (viande, poisson, haricot etc...) Glucide (maïs, riz, igname) Lipide (huile d'arachide, de soja, de palme) Des fruits, des légumes <ul style="list-style-type: none"> Différentes sortes d'aliments Aliments sains et malsains Toutes les catégories d'aliments
<p>Les aliments de l'homme : classification d'après l'origine (SA n° 1) (guide page 66)</p>	<p>CE2</p> <ul style="list-style-type: none"> Introduction de la situation de départ Origine des aliments : végétale, animale, minérale Nature et formes des aliments : aliments consommés crus, préparation alimentaire <ul style="list-style-type: none"> Préconception des apprenants sur la classification des aliments de l'homme d'après leur origine Aliment végétal, animal, minéral Aliments consommés crus, préparation alimentaire Les feuilles, vitamines, les racines Point des connaissances <ul style="list-style-type: none"> Situation de départ Aliment d'origine : animale ; végétale, minérale Aliments crus ; préparation alimentaire du milieu Les feuilles ; les racines ; les animaux ; les plantes ; les graines Questions orales, exercices
<p>L'alimentation et les besoins énergétiques</p>	<p>CM1</p> <ul style="list-style-type: none"> Situation de départ Composition des aliments <ul style="list-style-type: none"> L'enseignant aide l'élève à exprimer sa perception sur l'alimentation et les besoins énergétiques <ul style="list-style-type: none"> Situation de départ Document 1 de la page 40 du guide

2- Fiche "Le choix des cultures et l'alimentation"

Il s'avère cependant que la mise en œuvre de ces séquences pédagogiques au jardin reste difficilement travaillées par les enseignants. D'après une évaluation réalisée par les bénévoles du GREF, les travaux avec les enfants dans les jardins se déroulent majoritairement hors du temps scolaire (tôt le matin ou en fin de journée), et il reste difficile pour les enseignants d'intégrer des séquences a jardins dans le déroulement de la journée. La CP AEJ explique par ailleurs qu'il leur a fallu trouver des stratégies pour leur permettre de les intégrer. Par exemple, en s'appuyant sur le dispositif des "leçons occasionnelles" :

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

“Au niveau des primaires, on a dégagé les « leçon occasionnelles » ce qu’ils appellent comme ça (chez nous serait l’équivalent de projets pluridisciplinaires) par exemple pour travailler sur le thème de l’eau, ou l’hygiène, l’importance de l’arbre, le dérèglement climatique... des choses comme ça ça marche ; on a travaillé ça avec les CP au niveau du contenu, et ils l’ont mis en place dans toutes les écoles : on voit les enseignants qui veulent travailler, et on réajuste pour diffuser à l’école” (CP AEJ, Bénin)

Résultat 2.2 : Les accompagnateurs des enfants allophones récemment arrivés au Maroc sont formés.

L’action d’accompagnement des enfants allophones au **Maroc** s’inscrit dans la continuité du PMP2 : le partenariat avec Caritas dans le cadre du projet Quantara et les directions des secteurs formel et non formel se développe dans le cadre du PMP3 :

“Suite à la demande du Secrétaire Général de l’Éducation nationale, M.Youssef BELQASMI ainsi que celle du Directeur de l’Éducation Non Formelle, M.Hssain OUJOUR, le GREF, a été chargé d’effectuer un état des lieux concernant l’accueil et la scolarisation des enfants et adolescents migrants”. DAM, mission GREF automne 2019

Deux équipes sont chargées de cette mission : la première dans la région d’origine du projet à Rabat/Salé/Kénitra et la seconde au nord, dans la région de Tanger/Tétouan/AL-Hoceima. Un diagnostic est établi via un état des lieux des classes accueillant les élèves migrants dans le secteur formel et non formel, ainsi qu’une évaluation des besoins en formation auprès des animateurs-éducateurs, des enseignants et des associations.

Cette dynamique partenariale a été stoppée par la crise du Covid. Caritas, qui finançait le projet, a dû retirer son soutien, tout comme le ministère des affaires étrangères ; tandis qu’une partie de l’équipe a quitté le projet. Pour Éric Tavernier, représentant pays Maroc, il s’agit “d’une grande perte”.

Par conséquent, les accompagnateurs des enfants allophones n’ont pas pu être formés. Les documents produits ainsi que les contacts pris sont toujours consultables sur le site du GREF Maroc. Ils ont été transmis aux directions concernées.

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

Freins et leviers relatifs à la mise en œuvre des activités

Au terme de cinq années de mise en œuvre du projet, plusieurs freins et leviers à la mise en œuvre des activités peuvent être identifiés :

Freins identifiés (échelle PMP)

Les formateurs bénévoles ont été interrogés sur leur perception des freins à la mise en œuvre des actions :

- 9 personnes (41%) estiment que **l'implication ou la disponibilité des partenaires locaux** a pu représenter un frein. Sont évoquées également à ce titre les mobilités internes ou encore les lourdeurs administratives
- 7 personnes (32%) évoquent les difficultés liées au **suivi en intermission**, de manière souvent concomitante avec **le manque de relais local**
- Nous relevons également d'autres aspects (représentant 10 à 18% des répondants selon les sujets), tels que **l'aspect culturel et l'adaptation** à un contexte pas toujours évident, la **légitimité ou la compréhension des besoins exprimés** par les partenaires, ainsi que des **dissensions internes** au GREF (entre bénévoles formateurs, et vis-à-vis de la gouvernance)
- 2 personnes (14%) ont **mentionné l'instabilité du contexte politique local**. Toutes deux sont intervenues au Sénégal

Ces retours sont corroborés par différents entretiens, et étayés à partir d'une analyse des différents contextes d'intervention, qu'il est possible de compléter. En effet, l'équipe évaluatrice identifie **6 freins principaux** :

Une éducation formelle au cadre rigide

D'un point de vue institutionnel, la rigidité des cadres d'intervention de l'éducation formelle peut représenter un premier frein dans la mise en œuvre et la diffusion des apports du GREF auprès des personnels éducatifs, cadres et praticiens de terrain.

Au Bénin par exemple, il s'avère que les territoires (circonscriptions) les plus impliqués dans les travaux avec le GREF, sont ceux au sein desquels les cadres de l'éducation ont été impliqués et convaincus par les méthodes proposées. Ces derniers se positionnent alors dans une compréhension d'enjeux qui se posent aux praticiens de terrain, et sont en capacité d'accepter voire de proposer une souplesse dans l'application des normes de l'Éducation béninoise (par exemple, la durée d'une séquence pédagogique, limitée à 20 minutes à l'école maternelle, quand la mise en œuvre des principes de pédagogie active et centrée autour du jeu amenées par le GREF peuvent prendre 30 à 45 min). À l'inverse, des chefs de circonscription pédagogique ou conseillers pédagogiques moins impliqués/convaincus dans la démarche, auront tendance à rappeler, parfois sèchement, les contours du cadre en dehors duquel les approches ne seront pas validées par les membres du corps de contrôle.

Ces approches variables ont bien entendu un **effet sur la capacité des enseignants à faire preuve d'initiative, à expérimenter** ces apports dans le cadre de leurs réalités de terrain (et donc s'autoriser un droit à l'erreur), dans le cadre d'un programme national (curricula) très rigide et balisé. Il a par ailleurs été souligné à plusieurs reprises que des adaptations étaient possibles dans la mesure où les enseignants étaient en capacité d'argumenter leurs choix et dans ce cadre de "négocier" une souplesse du cadre avec leur conseiller pédagogique. Sur ce point, soulignons que le niveau de formation initiale des enseignants, leur aptitude

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

personnelle à s'affirmer face à l'autorité hiérarchique, ou encore les éléments de parcours personnel sont ici déterminants et donc très variables d'une personne à l'autre.

Ce constat est également partagé concernant **le Sénégal**, où l'expérimentation de la DIR à Thiès subit les mêmes écueils.

“Certains enseignants (...) font prévaloir un risque pour leur évaluation, qui est standard à toutes les inspections. Ils ne veulent pas passer trop de temps sur des aspects compris comme moins prioritaires que le programme, dans la mesure où, à titre personnel, ils sont évalués sur leur capacité à suivre et décliner le programme scolaire”. Inspecteur de l'Éducation et de la Formation de Thiès

L'absence de portage institutionnel, et un portage institutionnel personnalisé

La question du portage institutionnel est également identifiée, dans ce cadre, comme un frein ou un levier sur la mise en œuvre des dynamiques impulsées par les actions du GREF.

Ainsi **au Bénin**, la DEM est initiatrice et porteuse de ce projet, facilitant ainsi la mobilisation des acteurs autour du projet. Un ancien chef de région pédagogique impliqué dans le volet Petite Enfance du projet et nommé il y a un an Directeur Départemental de l'Éducation Maternelle et Primaire (DDEMP) de l'Ouémé a également été un levier facilitant le déroulement du projet au sein des circonscriptions du département, convaincu par l'approche développée par le GREF.

Au Sénégal, le volet Petite Enfance a été développé en lien avec l'ancienne Direction et l'ancien Secrétaire général de l'ANPECTP, qui en assuraient la promotion. Les initiatives se sont affaïssées après le changement de direction et le départ du Secrétaire Général, l'institution n'ayant pas pris le relais. Dans un autre contexte, à Thiès, l'Inspecteur de l'Éducation et de la Formation témoigne de l'importance d'une caution institutionnelle :

“Dans le secteur, ce qui rassure c'est la caution institutionnelle, et le GREF a épousé cette approche en développant une approche descendante en approchant le MEN, puis la DEE, puis l'Académie IEF. Cela a permis de légitimer l'approche ; les acteurs ont compris que « ce n'est pas une expérimentation sauvage qui vient d'ailleurs ». Cela a permis de lever les réticences, et de faire survivre le projet malgré les inquiétudes.”

La caution institutionnelle est ainsi garante de l'implication des parties prenantes de l'éducation formelle ; à l'inverse l'absence de soutien institutionnel, souvent porté par des individus, est un frein conséquent. Ces constats posent la question d'un portage institutionnel reposant sur des individualités et interrogent sur la pérennité des actions engagées dans une acception dépassant la conviction de certaines personnes-clés. Nous l'avons vu, les curricula de maternelle représentent au Bénin un obstacle au déploiement des actions à large échelle à ce jour, dans la mesure où ils sont élaborés de manière très cadrée, freinant ainsi les prises d'initiatives qui risqueraient de déborder de ce cadre prescriptif. Une réforme des curricula de maternelle avait été envisagée et préparée par la Directrice des enseignements maternels, qui auraient permis une mise à jour des contenus et une introduction des éléments pédagogiques apportés par le GREF notamment, mais cette dernière a été suspendue en attente de directives du Président de la République qui a décidé de se saisir de ces enjeux d'éducation préscolaire.

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

Un contexte géopolitique impactant

Les éléments de contexte géopolitique et les changements administrativo-politiques qui en résultent ont également pu représenter un frein dans la mise en œuvre ou le déploiement des actions du GREF au Maroc et au Sénégal. **Les mouvements sociaux, les tensions des périodes préélectorales, les alternances politiques et les réorganisations administratives en résultant** survenus au cours des cinq dernières années **au Sénégal** ont affecté le déroulé des activités, occasionnant du retard lié aux changements d'interlocuteurs, rendant plus difficile la recherche de financement auprès des collectivités en Casamance (qui, suite à la victoire du parti d'opposition aux élections municipales dans la région, se sont vues écartées des transferts de l'Etat), ou encore du fait de l'annulation de missions et d'activités dans des contextes de tension. **Au Maroc, les changements institutionnels dans le secteur de la Petite enfance**, dont la gestion a été confiée par le Ministre de l'Education nationale à la Fondation marocaine de la promotion de l'enseignement du préscolaire ont marqué l'arrêt de la collaboration du GREF avec les directions provinciales de l'Education nationale. Dans ce contexte, l'association a dû interrompre ses activités auprès des AREF, revoir ses modalités d'intervention et s'adapter à un nouveau partenaire.

Un projet fortement perturbé par la crise sanitaire du COVID

Nous soulignerons ici également l'**impact de la crise sanitaire du Covid** comme frein dans le développement des activités. Intervenue en mars 2020, cette période a coïncidé pour les territoires d'intervention du PMP à la phase de mise en place du projet - prise de contacts avec les partenaires, définition des objectifs et prévisions du planning d'activités...L'interruption des missions entre mars 2020 et novembre 2021, résultant à la fois des mesures sanitaires adoptées (confinements), de la fermeture des frontières, et de la démographie des acteurs du projet (la plupart des bénévoles du GREF étant des personnes retraitées, considérées à risque au regard de l'épidémie) a eu pour conséquence un travail de remise à plat et de reprise de toutes ces approches après un an et demi d'interruption.

“Le retour après covid a été difficile. Il y a eu un certain nombre de changements de personnes, de cadres... Il a fallu réinvestir les relations. Cela a occasionné de grands freins, et nécessité un important travail de remobilisation. Il a parfois fallu reprendre le projet avec des partenaires qui n'étaient pas au courant”. (Coordonnateur PMP)

La difficulté à mettre en place un travail à distance sur la période a pu induire un important travail de reprise de contact, et d'ajustement des objectifs au regard de l'évolution du contexte à la fin de 2021. **En Casamance** par exemple, la crise sanitaire a eu pour conséquences directes, au-delà de l'interruption des missions, une reconfiguration des relations partenariales, avec un poids plus importants des écoles coraniques ; ainsi qu'une évolution du profil et de la posture des accompagnateurs, suite au départ d'une partie d'entre eux (dans le cadre d'une campagne de titularisation de l'ANPECTP).

Notons enfin que les **modalités de travail à distance** n'ont pas pu valablement permettre la poursuite du travail, et compenser l'absence de missions de terrain **pendant près de 20 mois**, en raison notamment :

- Des liens à peine établis avec certains des partenaires et bénéficiaires au moment où la crise sanitaire est intervenue, rendant plus complexe la poursuite à distance d'un lien encore peu consolidé ;

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

- Du manque d'équipement et d'accès à Internet d'une partie des bénéficiaires, pour lesquels il n'était pas possible ou dans des conditions dégradées de se connecter à des réunions en ligne ou bien d'accéder à des éléments / documents transmis.

Néanmoins, ce constat peut être nuancé, comme l'illustre le témoignage de cette coordinatrice de projet au Bénin, qui a vu dans la période covid *“plus de positif que de négatif : cela a permis de rallonger le projet, et finalement 8 missions réalisées au lieu des 6 prévues”*.

Le projet ayant en effet obtenu deux prolongements successifs jusqu'à septembre 2024 (fin du projet initialement prévue en septembre 2022, le projet étant passé d'une durée initiale de 36 mois à 60 mois), il semble que les résultats à atteindre aient en définitive pu en grande partie l'être (même si le suivi des indicateurs du cadre logique et outils de suivis existants ne permet pas de l'affirmer avec précision), et que le retard induit par la crise sanitaire a su être rattrapé.

Par ailleurs, les liens n'ont pas été totalement rompus pendant cette période, les **capacités d'adaptation des acteurs ayant conduit au développement de plateformes WhatsApp** notamment permettant l'échange d'informations sommaires sur l'avancée de certains travaux. Cela a particulièrement été le cas pour le projet *Apprendre en jardinant* au Bénin (qui constitue une exception en la matière au sein du PMP) : les enseignants, RUP et Corup, les parents d'élèves impliqués dans la mise en place des jardins, ont régulièrement partagé sur les groupes mis en place avec les bénévoles du GREF les avancées du jardins (plantations, récoltes, ...) ainsi que les difficultés rencontrées.

Des difficultés socio-économiques persistantes

Enfin, **des freins d'ordre socio-économiques** doivent ici être soulevés dans la mise en œuvre des activités ; Les bénévoles intervenant au Bénin ont ainsi observé un phénomène de pauvreté grandissante dans le pays et en particulier sur leur zone d'intervention, qui semble être un frein à l'engagement bénévole de parents d'élèves au sein du projet *Apprendre en jardinant* en particulier. Ce constat est partagé par plusieurs parents membres d'une association de parents d'élèves :

“L'investissement au jardin est quand même difficile car c'est bénévole, et donc beaucoup de parents n'ont pas le temps d'aller travailler pour ne pas gagner quelque chose”.

En Casamance, où le GREF intervient en zone rurale et auprès de la société civile, les familles et les groupements de femmes sont confrontées aux mêmes difficultés et peinent à s'impliquer dans les activités à certaines périodes de l'année (récoltes) ou en raison de leur besoin primaire de travailler pour de subvenir aux besoins familiaux. Cela impacte parfois même les enfants, dont on attend qu'ils participent aux travaux champêtres. Les difficultés financières touchent également les parties prenantes du projet et peuvent avoir un impact préjudiciable sur leur motivation et leur implication :

“Nous avons une problématique récurrente de fonds pour rémunérer les accompagnateurs périscolaire et petite-enfance. On a perdu des accompagnateurs, qui étaient peu satisfaits par la rémunération. Parfois on finance nous-mêmes des activités pour qu'elles aient lieu. On essaie de voir comment trouver des fonds pour financer ces accompagnateurs, mais ce n'est pas facile de trouver des fonds dans la zone.” Réfèrent du projet à Bandjickaky et coordonnateur des référents

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

Une logique d'intervention du GREF qui se heurte aux réalités du terrain

Enfin, d'un point de vue matériel et organisationnel, nous relevons différents aspects, liés aux réalités matérielles du terrain (contraintes d'organisation locales, typologie des lieux d'intervention...).

Ces derniers, qui seront davantage développés dans la partie [Efficience](#), peuvent d'autant plus impacter la réalisation des activités que la logique d'intervention du GREF, basée sur l'organisation théorique de deux missions terrain annuelles, exacerbe la concentration des difficultés dans des laps de temps restreints.

L'enquête réalisée auprès des formateurs bénévoles vient corroborer cette analyse :

- 10 répondants (71%) expriment **des difficultés liées à la disponibilité des partenaires** /bénéficiaires, y compris les parents. Les motifs de mutations professionnelles (turn over) mais aussi l'attente d'indemnisation financière pour participer à ces activités sont notamment mentionnées ;
- 6 personnes (43%) évoquent le défaut **de communication/préparation en intermissions et la temporalité courte** des missions ;
- 2 personnes (14%) ont enfin évoqué des **conditions matérielles** (distances des lieux d'intervention, climat, connexion internet...);
- La poursuite des travaux en période d'intermissions semble représenter un frein important pour 48% des personnes interrogées.

Leviers repérés

Des qualités humaines fortes et des relations partenariales solides

Lorsqu'on les interroge sur les leviers, les formateurs bénévoles du GREF intervenus dans le cadre du PMP3 mentionnent principalement des éléments leviers ayant trait aux qualités des ressources humaines (bénévoles) internes au GREF, ainsi qu'à l'engagement des partenaires locaux et à la qualité des relations partenariales nouées dans la durée :

- 9 répondants (43% de répondants) relèvent les forces du GREF en matière d'implication des bénévoles, d'engagement, de rigueur et de professionnalisme, de capacité d'adaptation et de communication en interne ;
- 8 personnes (38%) soulignent le rôle déterminant des partenaires locaux, par leur motivation, leur engagement, leur bienveillance et bon accueil ;
- 5 personnes (24%) évoquent enfin la nature des relations entretenues avec les partenaires locaux, la création de liens de confiance issues de relations construites de longue date.

Les formateurs bénévoles indiquent ainsi que la **mobilisation et la motivation des partenaires locaux** est un élément très important (72%) pour l'atteinte des résultats. En seconde position, arrivent la disponibilité des partenaires locaux (58%) puis la définition d'objectifs partagés (56%).

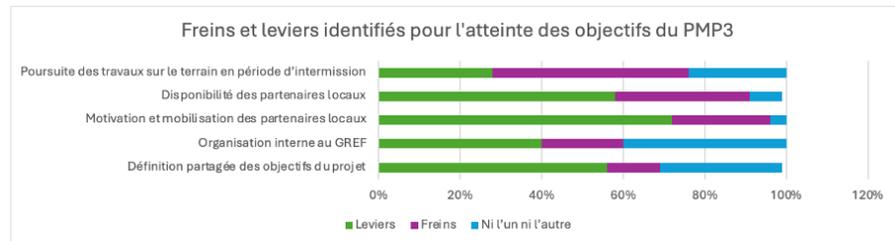
Les bénévoles imputent donc largement la réussite du projet aux bénéficiaires et partenaires de ce dernier, ce qui nous renseigne sur la **qualité des relations partenariales** entretenues par le GREF (et la pertinence du choix de ces mêmes partenaires) dans la durée, et à la capacité à adresser des besoins identifiés de manière pertinente.

Les travaux de l'évaluation viennent corroborer ces assertions :

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

- L'ensemble des bénévoles du GREF mobilisés sur le PMP3 font preuve **d'un engagement fort, adoptent majoritairement une posture réflexive avec une grande attention portée à la compréhension des enjeux et dynamiques locales** ;
- **Les partenariats**, noués dans la durée (parfois depuis le PMP1) permettent le **développement de relations de confiance fortes** et parfois même le développement de relations interpersonnelles qui sont des déclencheurs d'actions ...

L'évaluation a en outre permis d'identifier un certain nombre d'autres éléments ayant facilité le déploiement des activités du projet par le GREF, aux côtés de ses partenaires :



3- Freins ou leviers identifiés pour l'atteinte des objectifs (% des exprimés)

La qualité des approches pédagogiques, un facteur déterminant

D'une part, et en premier lieu, les **approches pédagogiques déployées**, à partir d'une analyse des besoins et d'une compréhension des réalités de terrain des bénéficiaires, sont **un élément déterminant de la capacité à mettre en œuvre les actions développées**. En général, les bénévoles du GREF emploient des approches liées à l'andragogie (pédagogie pour les adultes) pour partager leur expertise pédagogique. Cela suppose que les bénévoles, pour la plupart issus de l'Éducation nationale en France, soient en capacité de développer une posture de formateur (et non d'enseignant face à des élèves) pour s'adresser au public visé par les actions.

Des **postures réflexives** ont également été adoptées par les bénévoles, renforçant ainsi leur capacité à partir des questionnements des professionnels sur les terrains d'intervention. Les phases d'expérimentation in situ des apports des formations constituent également un élément important pour ajuster les contenus et apports pédagogiques avec les contextes locaux d'intervention. Il en résulte un mode de transmission proche des réalités de terrain, adapté en matière de transmission et qui favorise en engagement des bénéficiaires dans les actions du projet, en ce sens qu'ils se trouvent reconnus et légitimés dans leurs savoirs et pratiques.

Des dynamiques sociales favorables

Dans une dimension plus contextuelle, nous aurons également pu relever des dynamiques sociales favorables à certaines actions, et par exemple, **au Bénin**, un **phénomène de renouvellement des leaders associatifs** des Associations de Parents d'élèves (APE), qui ont vu arriver de nouvelles générations, plus éduquées ("pas des chefs de village") qui se sont inscrits de manière proactive dans les propositions du GREF, notamment autour des comités de gestion et de mobilisation des parents autour des jardins pédagogiques.

En **Casamance**, l'implication de notables dans le projet, en tant que personnes ressources, a également joué un rôle facilitant dans la conduite des activités. La prise en compte des équilibres et des dynamiques sociales a ainsi tout son sens.

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

Un portage institutionnel décisif

Comme évoqué précédemment dans la partie relative aux freins avec les exemples du **Bénin** et du **Sénégal**, la réalité d'un portage institutionnel constitue un levier décisif pour l'implication des acteurs institutionnels et pour la mise en œuvre des activités.

“Les projets sont portés par les individus. Si on en réussit le pilotage, c'est parce que le niveau supérieur y croit. Les acteurs de terrain ne se sentent pas dans le devoir d'agir s'ils n'ont pas une direction convaincue”. Ancien Secrétaire Général de l'ANPECTP

L'expérience marocaine corrobore en tout point cette assertion : le portage du projet par les partenaires institutionnels (ministère de l'Éducation nationale, services déconcentrés, FMPS) a été un facteur prépondérant de la réussite du projet sur place.

En matière d'efficacité, d'atteinte des résultats, il peut être retenu :

=> Un cadre logique manquant de cohérence et un système de suivi-évaluation insuffisamment construit et harmonisé pour une vision précise des résultats obtenus ;

=> Certaines actions prévues dans le cadre logique n'ont pas été réalisées, d'autres non prévues dans le cadre logique ont été réalisées, notamment en raison d'éléments contextuels auxquels se sont adaptées les équipes ;

=> Un nombre conséquent d'actions développées, principalement autour d'enjeux de formation, avec près de 1000 bénéficiaires au total ;

=> La qualité des interventions et des approches pédagogiques déployées.

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

ANALYSE DE L'EFFICIENCE ET DE LA MÉTHODOLOGIE D'INTERVENTION

“L'esprit de liberté d'initiative des adhérent.es a permis un foisonnement d'idées de projets et aujourd'hui encore, ce sont les adhérent.es, tous bénévoles, et en grande partie retraité.es de l'Éducation Nationale, qui assurent, eux.elles-mêmes, les montages de projets, la recherche de partenariats et de financements mais aussi décident de la politique de l'association, administrent, gèrent et financent en grande partie le fonctionnement de la structure, actualisent sans cesse leurs compétences par des formations permanentes, des échanges d'expériences et un travail de capitalisation.”

Nous retrouvons dans cette citation extraite du site Internet du GREF une présentation de l'esprit d'intervention et de structuration de l'organisation, **qui pose le rôle central des adhérents, bénévoles, dans le développement des projets portés par le GREF, de l'initiation au pilotage de ces derniers, en passant par le développement de partenariats et la levée de fonds.** Cette présentation souligne ici une approche non centralisée, matérialisée par ailleurs par l'organisation en Régions du Gref. On y observe également une approche dynamique de ses membres, dans une logique continue d'apprentissages et de développement des compétences.

Nous étudierons dans la partie suivante la déclinaison de ces principes d'intervention appliqués au PMP3 et en mesurerons la portée ainsi que les limites.

Appréciation globale

L'efficience globale du projet est considérée comme moyennement satisfaisante, cependant cette appréciation générale masque des disparités. En effet, certains aspects, tels que l'adaptation des moyens aux besoins et l'adaptabilité constituent deux atouts forts du GREF, et leurs résultats sont très satisfaisants. A l'inverse, la communication interne et le monitoring/ suivi-évaluation du projet sont insuffisants, et une marge de progression est attendue en la matière. Enfin, concernant le pilotage et l'animation nationale de la démarche, ou encore la logique d'intervention, des efforts ont été déployés, mais appellent à être renforcés.

Critères	Appréciation
Efficience globale	Moyennement satisfaisant
Logique d'intervention	Moyennement satisfaisant
Adaptation des moyens aux besoins	Très satisfaisant
Pilotage et animation nationale du projet	Moyennement satisfaisant
Communication interne	Insuffisant
Monitoring et suivi-évaluation du projet	Insuffisant
Adaptabilité	Très satisfaisant
Dynamique partenariale	Moyennement satisfaisant

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

Adaptation des moyens aux besoins

Des moyens humains adaptés au modèle actuel

La caractéristique première des ressources humaines mobilisées sur le PMP tient **au caractère bénévole des personnes engagées sur le projet**, aussi bien dans son pilotage que sa mise en œuvre sur les terrains d'action. En effet, dans le cadre du projet, le GREF s'est appuyé sur une soixantaine de bénévoles formateurs. Si l'on ajoute l'équipe de pilotage du projet (GTP élargi et coordonnateurs projets dont certains sont également formateurs), on **estime à environ 70 le nombre de bénévoles impliqués**.

Le GREF est une ONG composée quasi exclusivement de bénévoles, hormis 2 ETP salariés mis en place dans le cadre du PMP2 pour assurer la gestion comptable et administrative d'une partie des activités, renforcés temporairement par des contrats d'apprentissage.

L'engagement bénévole de personnes majoritairement retraitées a un impact déterminant dans la mise en œuvre du projet, basé exclusivement sur des missions intermittentes, d'une durée moyenne d'un mois, à raison de deux fois par an.

Le profil socio-professionnel, l'expérience professionnelle et les compétences techniques des bénévoles impliqués sont un marqueur fort de l'expertise du GREF en matière d'éducation. **La proportion et le profil des moyens humains, en ce sens, sont adaptés aux besoins de l'institution et au besoin d'appui en expertise exprimé par les partenaires locaux.**

L'évaluation a également permis de souligner la forte capacité de réflexion et d'adaptation des équipes bénévoles, qui nous renseigne sur la « qualité » des ressources humaines bénévoles au sein de l'institution, au-delà de leur expertise.

Cette configuration (expertise technique et grande disponibilité) présente donc un atout pour le GREF dans le cadre de ses modalités d'intervention actuelles, articulées autour d'un apport perlé d'expertises complémentaires. Le modèle devra cependant être interrogé si la logique d'intervention venait à évoluer.

Enfin l'absence de compétence technique en termes d'ingénierie de projet et de suivi-évaluation représente un frein à tout portage de projet de type multi-pays.

FOCUS : QUI SONT LES BÉNÉVOLES DU PMP 3 ?

Le profil-type des bénévoles engagés sur le PMP3 peut être établi de la sorte : une femme de 65 ans d'âge moyen, retraitée de l'Éducation nationale, et engagée comme bénévole au sein du GREF depuis plus de 4 ans.

Le questionnaire transmis aux bénévoles impliqués sur le PMP nous permet de préciser les contours du profil : avec un taux de réponses de 45%, ces retours sont assez représentatifs du panel global. Ce dernier est composé de 81% de femmes, 19% d'hommes. La moitié est âgée de 60 à 69 ans, tandis que l'autre moitié est âgée de plus de 70 ans. **La durée d'engagement au sein du GREF est en moyenne assez élevée**, avec 61% de bénévoles membres du GREF depuis plus de 4 ans. Seuls 15% d'entre eux le sont depuis 1 à 2 ans, c'est-à-dire qu'ils sont arrivés en cours de PMP.

Les parcours professionnels illustrent fortement les origines du GREF, formé il y a près de 30 ans par des retraités de l'Éducation nationale : seuls 11% des répondants (3 personnes) ont effectué leur carrière professionnelle hors de l'Éducation nationale (Industrie, médico-social).



RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

Il conviendra enfin de noter que certaines fonctions locales ont été financées dans le cadre du projet, tels que des coordonnateurs locaux, ou encore des co-formateurs. L'analyse de la Tranche 1 révèle que leur importance avait été initialement sous-estimée, et que les postes de dépense les concernant ont été plus importants que prévu. Au vu de la grande disparité des activités locales, ou de la spécificité du volet Casamance, dans le cadre duquel le GREF finance directement des ressources, ces éléments ne seront pas détaillés davantage ici.

Moyens matériels

Les moyens matériels employés au service du projet sont assez sommaires et également inscrits dans une logique de minimisation de la dépendance matérielle des partenaires locaux ; **en ce sens ils sont eux aussi cohérents avec la logique d'intervention du projet.** C'est une philosophie importante au GREF, et a minima des pratiques individuelles, dont la majorité des bénévoles interrogés sur ce sujet se félicite. Il s'agit en effet pour eux d'une part de valoriser une expertise avant tout, mais aussi de limiter des rapports de dépendance plus facilement induits par l'apport en matériel ou en numéraire (tel que les indemnités de transports et autre per diem pour les bénéficiaires des formations), ce qui, dans certains contextes, est particulièrement adapté au contexte.

“A l'époque, dans le cadre du déploiement du projet “La main à la pâte”, le projet prévoyait la mise à disposition des écoles de mallettes coûteuses, très bien dotées en matériel scientifique. Donc quand le projet “sciences” a été relancé, les enseignants s'attendaient à en recevoir, et ont fait savoir qu'ils ne pouvaient pas se lancer dans le projet s'ils n'avaient pas ce matériel ; or le projet ne prévoyait pas de ligne budgétaire dédiée. Pour qu'un projet de ce type fonctionne, il faut pouvoir recourir à du matériel simple, facile à trouver sur place (canettes, papier, eau...) pour que ça ne coûte pas cher et que ça ne soit pas un frein. (...) Les projets qui injectent le plus d'argent ne sont pas toujours ceux qui restent.” IEF Thiès

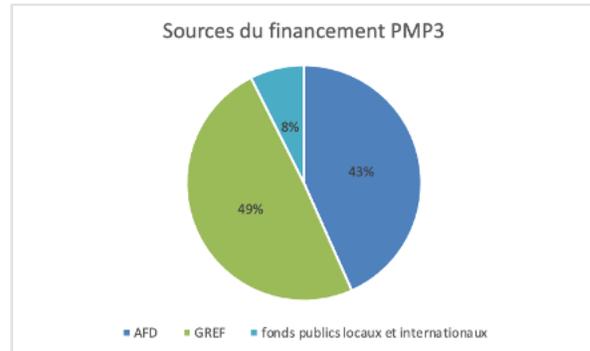
Au Bénin, quelques dons de matériel de plusieurs ordres ont eu lieu. D'une part pour le projet *Apprendre en jardinant*, avec la fourniture d'outils de jardinage remis aux écoles partenaires et conservées pour chacune d'entre elles. D'autre part, les équipes du GREF ont régulièrement apporté du petit matériel divers pour appuyer la fabrication de matériel pédagogique (principalement autour du jeu) : ces apports en matériel ont cependant été relativement limités et réfléchis dans une logique d'autonomisation des bénéficiaires, en cherchant à travailler sur la fabrication d'éléments à partir des ressources localement disponibles (par exemple du bois pour fabriquer des Kapla). Les équipes du GREF, en lien avec les partenaires locaux, tels que le GRAE, ont par ailleurs su mobiliser le soutien d'ONG implantées au Bénin, telles que Plan Bénin International pour la fourniture d'outillage pour les jardins des 6 écoles d'Adjohoun.

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

Moyens financiers

Les moyens financiers dédiés au PMP3 sont principalement liés :

- Au **financement de l'AFD** (700 000€, 43% du budget du projet)
- À la **contribution du GREF**, à travers les missions bénévoles principalement (valorisées à hauteur de 375 000€, 23% du budget), et des fonds propres ainsi que des fonds privés (près de 420 000€, 26% du budget)
- **Plusieurs financements publics** de collectivités locales en France (50 000€, 3% du budget) et dans les pays d'intervention (agences des Nations Unies, pouvoirs publics locaux, pour un total de 70 000€, soit 4,3% du budget).



4- Sources de financement du PMP3

Concernant le modèle économique du projet, et plus largement du GREF, nous relevons que **l'organisation a été en capacité de déployer de nombreuses missions de terrain peu coûteuses** sur une période totale de 5 années, eut égard notamment à la qualité de l'expertise mobilisée à travers les bénévoles. S'il est vrai que les budget "voyages" (déplacements en avion, frais de mission sur place, hébergement, restauration) représentent le plus gros poste budgétaire du projet, peu d'organisations seraient en capacité de déployer une telle expertise en volume et en qualité pour un volume financier de ces proportions. .

Les bénévoles s'inscrivent par ailleurs dans une logique de "sobriété" en cohérence avec leur engagement humanitaire, en cherchant à minimiser un maximum leur frais de séjour (hébergement à coût modeste, etc.).

En ce sens, **l'approche du GREF apparaît efficiente**, permettant de déployer de nombreuses actions pour un budget très maîtrisé.

Une logique d'intervention questionnée

Il apparaît tout à fait pertinent, nous l'avons vu, d'intervenir de manière perlée pour l'apport d'une expertise, à travers des formations, expérimentations ou créations de supports pédagogiques et dans l'optique de co-construction et d'autonomisation des acteurs portée par le GREF ; On peut de ce fait considérer que ces modalités d'intervention correspondent aux objectifs visés, en permettant aux partenaires locaux de s'emparer des processus mis en œuvre et de les intégrer dans leurs propres modalités de travail et processus organisationnels.

Pendant, les présences ponctuelles du GREF sur les territoires d'intervention posent une question importante **concernant la capacité à suivre l'appropriation et les travaux d'implémentation** des contenus auprès des bénéficiaires. **Il y a un enjeu fort d'accompagnement des acteurs pendant les périodes d'intermissions, qui permettent avec plus de présence d'assurer un meilleur accompagnement de ces**

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

procédés, en lien avec les enjeux des différents contextes locaux. En outre, nous pouvons souligner que du point de vue de certains bénévoles du GREF, cette présence intermittente pose souvent à ces derniers la question de comment “organiser la désorganisation”⁸ induite par cette présence temporaire auprès des partenaires.

Les avis des partenaires sur cette question sont assez variables. Certains apportent un avis globalement positif sur ce principe d’intermittence :

“Le principe des missions intermittentes, c’est très positif, les missions étant prévues à l’avance, chacun peut prendre ses dispositions en amont pour être disponible sur la période (...) Cela ne freine pas le fonctionnement du projet et les progressions.” DDEMP de l’Ouémé

D’autres, à l’inverse, ont quant à eux tendance à exprimer plus de frustration, en pensant qu’une présence renforcée favoriserait l’appropriation et l’implémentation des apports. Tel est le cas de certains bénéficiaires de terrain au Bénin (RUP, Co RUP) les plus engagés dans le projet, mais également de partenaires institutionnels et de bénévoles :

“ Une réflexion s’impose quant aux projets inscrits dans les sociétés civiles villageoises ; le temps « rural » et le temps « GREF » sont différents : la durée des missions nous paraît insuffisante pour exploiter toutes les pistes d’activités qui se découvrent au fur et à mesure (ex : enfants non scolarisés, GPF) ; le moment des missions ne correspond pas suffisamment au temps de la vie agricole, des priorités locales et donc de la disponibilité des acteurs, surtout des femmes”. Extrait du DAM Casamance, printemps 2023

“Du fait de l’organisation autour de deux déplacements annuels, tous les acteurs sont obligés de se caler sur les disponibilités du GREF, et cela ne correspond pas aux besoins du terrain et surtout, cela limite les possibilités d’organiser des formations qui pourraient toucher plus de monde si elles étaient lissées sur l’année” DEFI de l’ANPECTP, Sénégal

Plus que la présence intermittente du GREF autour de 2 missions annuelles, c’est l’absence de relais local qui interroge. La pandémie mondiale et l’arrêt des activités qu’elle a provoqué, malgré les tentatives peu efficaces de maintien d’un lien en distanciel, illustre la difficulté de maintenir un suivi renforcé et une mise en œuvre des actions dans le temps. Ce suivi est cependant nécessaire à l’appropriation des outils, des méthodologies, et le temps d’expérimentation par les bénéficiaires de formation s’échelonne sur le temps long. Par ailleurs, **l’absence de présence du GREF** dans les pays (les responsables pays et coordonnateurs de projets étant tous basés dans l’Hexagone) **limite les possibilités pour l’institution d’être identifiée et intégrée parmi les acteurs de la solidarité internationale.** En ce sens, le GREF se voit écarté d’un certain nombre d’opportunités de financement, de participation à des événements ou de mutualisation d’actions avec des acteurs locaux et internationaux, et des bailleurs présents dans les pays d’intervention.

⁸ Représentante Pays Bénin

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

“Si le GREF n’est pas sur place, qui sert de relais entre les missions ? Qui travaille les liens fonctionnels à l’intersession ? Le référent pays devrait avoir un binôme présent au Sénégal, pour faciliter les choses, en capacité d’intervenir et de recadrer l’action si besoin.” Ex- SG ANPECTP

“L’objet du projet nous semble très pertinent et parfaitement cohérent avec les objectifs de l’AFD en termes d’accès à l’éducation. (...) Néanmoins, on note un bémol : le manque de partenaires locaux pertinents pour mettre en œuvre ou suivre les activités à plein temps. La logique d’intervention du GREF déroge par rapport aux attentes « classiques » de l’AFD. Il s’agit d’un vrai vivier d’expertise et l’organisation présente une vraie valeur ajoutée, mais le modèle d’intervention n’est pas adapté, ni aux besoins, ni aux attentes du bailleur. Il y a un défaut de capacité à piloter les projets au quotidien car il s’agit d’une organisation bénévole (qui manque donc de temps, même si les personnes sont retraitées et très investies), et il n’y a pas de partenaire associatif investi à plein temps sur le projet sur le terrain”. Chargé de projet AFD

La question de la pertinence de la logique d’intervention du GREF n’est pas nouvelle au sein de l’institution, qui indiquait déjà dans ses orientations stratégiques 2016-2020 son intention de “mieux structurer les équipes dans les pays d’intervention”, notamment à travers la désignation, parmi les acteurs associatifs locaux partenaires, d’un correspondant et de référents des projets. Les orientations stratégiques 2021-2028 indiquent quant à elle que le GREF souhaite “étudier le statut et la mise en place de référents locaux”.

L’expérience de la **Casamance**, où le GREF a mis en place un modèle atypique de fonctionnement, avec un système de référents locaux en charge du suivi et de la coordination des accompagnateurs périscolaire et préscolaire, mais également en charge du suivi des relations avec les différentes parties prenantes (groupements de femmes, comités de quartier, élus, autorités traditionnelles et religieuses, enseignants, directeurs d’établissements, familles...) devrait, à notre sens, pouvoir ouvrir une réflexion plus approfondie sur cette question des référents locaux en en pointant les apports et les limites.

Au **Maroc**, c’est la nature du nouveau partenariat avec la FMPS qui permet de répondre à la problématique des intermissions relevées par quasiment tous les bénévoles. Unique interlocuteur du projet Petite enfance avec une équipe franco-marocaine qui a les mêmes exigences, les intermissions sont autant de moments de production et d’application servant ensuite de cas pratique pour les formations suivantes.

Pilotage et animation du projet

Un portage institutionnel très relatif

Le PMP est un projet atypique porté par une association à la vie associative dense, structurée en régions, qui mène une quarantaine de projets dans 24 pays et sur le territoire national.

Bien que représentant plus de la moitié du volume financier de l’association, mobilisant près de 20% des effectifs bénévoles de l’association, et concentrant un niveau d’activité important, le PMP est, de manière surprenante, relativement peu présent dans la communication externe du GREF. De leur propre aveu, les membres de la gouvernance entendus dans le cadre de l’évaluation reconnaissent avoir peu suivi le projet, et

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

de n'avoir que peu de visibilité sur les résultats obtenus. La fin prochaine du projet, et à travers lui l'arrêt du financement le plus important de l'association ne sont pas un sujet d'inquiétude en soi.

Cela semble pouvoir s'expliquer par plusieurs éléments, et notamment par le fait que l'association, comme la plupart des associations de bénévoles, est en prise à un débat interne sur son évolution et son modèle :

- **Le bénévolat, qui constitue son essence, évolue et l'association s'interroge** sur les modalités d'adaptation à ces évolutions: bénévolat plus volatile, moins disponible dans la durée, bénévoles de long terme qui se retirent progressivement, nouveaux publics (bénévoles en activité professionnelle; depuis l'ouverture aux "actifs", bénévoles plus âgés du fait du recul de l'âge de la retraite; bénévoles provenant d'autres cœurs de métier que l'enseignement...); nouveaux bénévoles qui souhaitent s'impliquer sur une mission/un projet mais pas nécessairement dans la vie associative; anciens bénévoles qui ne se retrouvent pas dans ce modèle...
- Auparavant très investie à l'international, **elle développe de plus en plus d'actions sur le territoire national** (interventions auprès des publics migrants, en milieu carcéral, de promotion de l'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale...);
- Les thématiques abordées dans le PMP (Petite enfance et enfance vulnérable), bien que perçues comme prioritaires jusqu'en 2020, ne sont plus considérées aujourd'hui telles quelles dans les orientations stratégiques. Le GREF, dans le cadre des projets développés et soutenus à l'international, **glisse progressivement d'une notion de développement de l'éducation à une notion de développement par l'éducation**. Ce faisant, l'association se positionne de plus en plus sur des projets intégrant explicitement une dimension de développement local, ou sur l'accompagnement de publics plus âgés par le biais de la formation, des NTIC ou encore de l'insertion économique.
- **La démarche de professionnalisation** de l'association et toutes les évolutions qu'elle entraîne (structuration, reporting, mise en place d'outils, encadrement de l'action bénévole...) fait l'objet de débat et n'est pas acceptée par tous. Si cette dernière est naturelle, compte tenu du volume de l'association et de l'évolution à l'œuvre dans le secteur, elle n'en est pas moins liée à un devoir d'ajustement au regard des exigences du bailleur principal, ce qui génère également du débat, voire une hostilité de certains membres.
- **La "logique bailleur" semble assez peu maîtrisée en interne**, et un certain nombre d'acteurs, que ce soit au sein de la gouvernance ou des projets, témoigne d'une impression de devoir répondre davantage aux "impératifs de l'AFD" qu'aux besoins des populations.
- Enfin, concernant les aspects financiers, si le PMP possède un poids prépondérant dans les finances de la structure, les charges sont essentiellement axées sur les missions terrain du projet. En ce sens, l'arrêt du financement ne devrait impacter le GREF que sur le financement d'une partie des ETP des deux salariés administratifs, qui sont par ailleurs mutualisés. L'impact financier de la fin du projet est donc, en soi, relatif.

Quels qu'en soient les motifs, **le portage institutionnel du projet reste très léger**. L'ensemble de ces éléments se résume par l'expression d'un "GREF à deux vitesses" citée par un certain nombre de nos interlocuteurs en interne. Si la gouvernance se reconnaît peu impliquée, les "équipes PMP", bien que convaincues de la pertinence et de l'intérêt des actions qu'elles mènent, semblent souffrir du sentiment d'être considérées à la marge de l'association. Le séminaire du 9 mai 2024 à Rabat au **Maroc** en est l'illustration. En présence des deux

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

directeurs de l'éducation non formelle et du préscolaire ainsi que des nouveaux partenaires avérés (FMPS) ou en cours d'élaboration (réseau des écoles de la seconde chance), la représentante du GREF, membre du CA, a été surprise des remerciements et du souhait de tous les participants (représentants des AREF, des associations et de la fondation Kadméri) de poursuivre les actions avec les équipes du GREF.

Une gouvernance spécifique mise en place pour le pilotage du projet

Dans la continuité des précédents PMP, le GREF a piloté le projet par l'intermédiaire d'un Groupe Technique de Pilotage (GTP), placé sous la coordination d'un chef de projet bénévole, incluant une responsable pédagogique et un responsable financier. Son domaine de compétence inclut le reporting général du projet (activités et finances), le suivi consolidé et la coordination du projet, la validation des missions terrain (en lien avec l'élue en charge des projets), la communication interne et la réflexion sur les orientations. La communication externe relative au projet auprès des bailleurs et des partenaires locaux est opérée par le biais des représentants pays et des coordinateurs de projets.

Le GTP se réunit plusieurs fois par an sous un format élargi, en incluant les responsables pays (RP), pour assurer de manière collégiale le suivi du projet, et échanger sur les enjeux stratégiques (les décisions stratégiques étant théoriquement du ressort du Conseil d'Administration de l'association). Dans chaque pays, le RP coordonne une équipe de coordinateurs de projets, qu'ils soient rattachés au PMP ou qu'ils en soient indépendants. A ce jour, on recense officiellement 6 coordinateurs projet (le volet Petite Enfance Sénégal ayant pris fin en cours de projet) ; cependant un certain nombre d'autres interlocuteurs semble jouer ce rôle sur le terrain, notamment au Maroc où les activités sont particulièrement nombreuses et où l'équipe est en cours de recomposition.

Les échanges au sein du GTP et du GTP élargi semblent fluides. Le suivi du projet s'opère essentiellement en distanciel (téléphone, mail), notamment pour les aspects opérationnels, et deux fois par an en présentiel ; le chef de projet réalise également des missions de suivi terrain.

Interrogés à ce sujet, les membres du GTP élargi estiment avoir une bonne visibilité du projet, et soulignent la volonté collégiale de communiquer les décisions stratégiques à toutes les parties prenantes. Ils considèrent disposer d'une bonne remontée des informations ; à l'exception des informations financières qui entraînent davantage de difficultés pour des raisons identifiées comme relevant d'un manque de compétence technique en la matière.

“ Il y a une nette amélioration de la coordination. Même si une fois sur place les équipes de bénévoles sont plus concentrées par la mise en œuvre du projet que sur la dimension PMP.” Coordonnateur du projet

En revanche, en dehors du GTP élargi, le projet dans sa globalité reste relativement peu approprié par les bénévoles, qui se concentrent sur le volet ou l'action dans laquelle ils sont impliqués. Ces derniers ont par ailleurs en majorité le sentiment que l'information et la compréhension relatives aux actions déployées sur le terrain remonte mal jusqu'au GTP, et peut générer une certaine frustration

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

Un monitoring et un suivi-évaluation du projet à renforcer

Des efforts d'harmonisation des outils/ procédures pour les bénévoles...

L'évaluation relève les **efforts fournis par le GTP pour s'outiller en matière de suivi et de rationalisation du fonctionnement**, imposée par le nombre de bénévoles impliqués dans le projet et la fréquence des déplacements des équipes. Qu'ils s'agisse d'outils (documents d'accompagnement des missions -DAM-, termes de référence des missions...), de procédure (nouvelle procédure de validation des déplacements) ou encore de processus institutionnalisés tels que les "tuilages" (temps de rencontre et de préparation collectifs des équipes en partance sur le terrain), les temps de colloques, ou l'intensification des échanges en amont des missions, le GTP a produit un certain nombre d'efforts pour améliorer le suivi, la mise en œuvre et le rendu-compte de l'action.

Les DAM, mis en place dans le cadre du PMP1 malgré de nombreuses résistances internes, et désormais généralisés pour l'ensemble des projets du GREF, en sont un exemple. Leur vocation initiale était de proposer un outil harmonisé afin d'outiller les équipes terrain pour leur permettre de centraliser les informations sur le projet auquel elles contribuaient, de préparer leur mission et d'en rendre compte, mais surtout d'accompagner les équipes sur place dans la réalisation des missions. Ils représentent une avancée en tant que telle, dans la mesure où l'association ne disposait pas d'outil harmonisé pour le suivi des activités et des missions terrain, et dans la mesure où ils ambitionnaient de faciliter le suivi des indicateurs du projet. Interrogés à ce sujet, les formateurs bénévoles entendus dans le cadre de l'évaluation n'ont que très peu recours au DAM pendant la mission ; le document reste davantage perçu comme un outil de passation et de compte rendu de mission. S'ils indiquent consulter les DAM de l'équipe précédente avant de partir en mission, il semble que les documents soient relativement peu partagés et consultés en dehors de ce cercle restreint, et **constituent à ce titre une source d'information relativement sous-exploitée**.

Dans les faits, le contenu des DAM consultés témoigne d'une très grande hétérogénéité en fonction des équipes, tant dans la forme que dans le contenu. Enfin, il est regrettable que les indicateurs du projet n'y soient que partiellement évoqués, si ce n'est complètement absents. Cela explique sans doute que les équipes n'aient pas conscience des indicateurs à suivre, et que la centralisation des informations de suivi soit aussi compliquée.

... Mais une insuffisance d'outils de pilotage opérationnel et budgétaire pour une vision à l'échelle du PMP

De fait, **le GREF ne dispose pas d'outil de pilotage ou de suivi opérationnel**. Les mécanismes de suivi-évaluation sont quasiment inexistantes et, lorsqu'ils existent, ne sont pas formalisés ; dans ce contexte, la compilation des données s'avère fastidieuse et chronophage pour l'équipe en charge de la coordination. Elle est d'ailleurs défailante concernant le suivi des indicateurs du projet, qu'il a été impossible de mesurer au cours de cette évaluation ; constat qui s'avère problématique aux vues des exigences professionnelles du bailleur.

Cependant, **au-delà des enjeux de redevabilité, cela signifie que l'association n'est pas en capacité de piloter le projet en toute connaissance de cause**, d'opérer des choix éclairés au regard de l'avancement des activités ou de l'obtention des résultats, ni même de corriger les écarts en cas de nécessité.

Par ailleurs, l'existence d'un outil de pilotage et de suivi du projet permettrait à l'association de pouvoir **objectiver les indicateurs de résultats et d'impact** retenus jusqu'à présent, **qui s'avèrent inopérants** au regard tant du projet que des moyens de l'association pour les suivre.

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

Sur ce point, les efforts du GREF en termes de professionnalisation de sa réponse doivent être renforcés.

Une communication interne et une animation de réseau insuffisantes

Les bénévoles intervenants dans le cadre du PMP, on l'a vu, s'inscrivent dans les micro-projets auxquels ils sont rattachés, et très peu d'entre eux sont amenés à effectuer des missions au sein d'autres projets. A l'exception des temps forts (rencontres de Montignac en 2019 et de Paris en 2020), ils ne sont pas amenés à échanger entre eux, et les informations circulant sont essentiellement descendantes. Ainsi, au-delà de l'équipe de coordination (GTP élargi), **les personnes impliquées dans le PMP dans les 3 pays ne se perçoivent pas comme une communauté à part entière**, et l'association n'a pas fait le choix d'animer ce réseau de manière spécifique.

C'est d'autant plus dommage que les équipes investies entendues témoignent d'un manque d'échange entre elles. Des efforts pour développer la communication interne au PMP avaient été produits, à travers notamment la mise en place d'une Gazette dédiée au PMP, diffusée aux parties prenantes internes du projet. L'outil, riche en informations, a été arrêté faute de temps, et n'a pas repris après le COVID.

“On n'a pas spécialement d'échange avec les autres acteurs du GREF, que ce soit du PMP ou du GREF au Sénégal. On a eu une fois une demande avec le projet des jardins au Bénin ; on leur a donné des modules pour une expérimentation. Mais à part ça, les échanges sont limités par les aspects financiers. On a raté cette impulsion du coordonnateur du PMP et de l'AFD : on aurait pu creuser davantage les transversalités avec les autres pays. Mais il y a peu de communication, sauf très ponctuellement”. Coordonnateur projet DIR “sciences”, Sénégal

Ainsi, la communication interne à la “communauté PMP” et la communication interne au GREF apparaissent trop peu étoffées pour permettre une réelle appropriation des contours et des enjeux du projet par les autres bénévoles et par l'institution dans son ensemble, mais également pour développer un sentiment d'appartenance à un projet commun, facteur facilitant pour l'appropriation des dimensions transversales du projet (équipe inter pays, utilisation des outils, échanges de pratiques...).

Adaptabilité

A l'inverse, **la capacité d'adaptation de l'institution et de ses équipes bénévoles constitue une force indéniable**, et doit être soulignée. Cette adaptabilité se traduit par plusieurs aspects : une capacité à réorienter les axes du projet en cas de besoin ou de changement de contexte, mais également une capacité à faire évoluer les réflexions et les postures des bénévoles eux-mêmes.

Un projet qui s'adapte aux évolutions

Dans les situations où le contexte a été amené à évoluer (changement de partenaire, événement conjoncturel impactant le projet, conscientisation d'éléments clés non appréhendés lors de l'écriture du projet...), le GREF a su faire preuve d'adaptation, pour continuer à répondre aux besoins des publics cibles, des bénéficiaires finaux, et des impératifs de fonctionnement. La tentative de mise en place de travail en distanciel dans un contexte de pandémie mondiale, par exemple, bien que peu couronnée de succès à l'exception du volet Petite Enfance au

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

Bénin, en est une illustration. Tel a également été le cas **au Maroc** lors du changement de partenaire induit par la réforme du pilotage de la petite enfance (la FMPS devenant l'interlocutrice du GREF en lieu et place des AREF avec lesquelles les équipes travaillaient depuis plusieurs années). Mais aussi, le changement de priorité de l'ENF : les équipes du GREF ont dû concentrer leurs actions en faveur des E2C nouvelle génération à la place des E2C. En **Casamance**, c'est la prise en compte des réalités locales, liée à une amélioration de la compréhension du contexte et de la relation de confiance avec les interlocuteurs locaux, qui a conduit l'équipe projet à aménager le pilotage du projet et le choix des partenaires locaux (renonciation à faire de la maîtrise du français un impondérable dans le recrutement des accompagnateurs préscolaires; mise de côté progressive des attentes vis à vis des comités de suivi peu adaptés à la culture de l'oralité, ouverture du projet aux écoles coraniques et appui sur les autorités religieuses...). **Au Bénin**, les équipes ont fait preuve de d'adaptabilité en constatant le manque de disponibilité des CSS et CP, cibles bénéficiaires initiales du projet Petite enfance, en réorientant le propos et les contenus en direction des RUP et Co RUP, donc une dimension plus directement opérationnelle.

Des individus faisant preuve d'adaptabilité

Si les différentes composantes du projet ont réussi à s'adapter au cours des années et des évolutions, c'est avant tout grâce à la capacité d'adaptation, de remise en question et d'apprentissage des individus qui composent l'institution. La forte prévalence de profils enseignants n'est sans doute pas étrangère à cette culture institutionnelle. Quoi qu'il en soit, les nombreux échanges avec les équipes ont démontré leur capacité à accepter des outils malgré les réticences, à remettre en question leurs perceptions et à interroger leur propre système de valeurs au regard de leurs expériences et des apprentissages tirés de ces dernières.

“On doit reconnaître qu'au départ, nous avons une représentation machiste du travail des accompagnateurs du périscolaire. Puis, à leur contact, nous nous sommes rendu compte que ces accompagnateurs, et notamment les hommes, pouvaient également apprécier la petite enfance. Ça nous a fait réfléchir sur la question du genre et sur notre propre regard patriarcal. Dans les jeunes générations (18-35 ans), les hommes ont un rapport à l'enfant qui a évolué, et on ne l'avait pas pris en compte.” Coordonnateurs du projet Casamance

“On s'interroge beaucoup sur nos actions, sur le concept de “décolonisation” de l'aide. C'est important d'avoir conscience de nos propres représentations” Bénévole intervenue au Sénégal

“Les évolutions nous amènent à réfléchir sur l'universalisme et notre propre vision de l'universalisme au regard du rejet de plus en plus marqué des États africains sur ces aspects. La réflexion interne débute sur le sujet. On n'abandonne pas nos valeurs, mais on prend conscience qu'il faut les faire infuser à travers les actes pour convaincre de la plus-value de l'universalisme”. FG Gouvernance

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

Une dynamique partenariale solide, mais à formaliser

Une reconnaissance institutionnelle des savoir-faire du GREF, l'établissement de relations de confiance avec les partenaires institutionnels et opérationnels

La **dynamique partenariale est un autre atout important du GREF et une force dans sa logique d'intervention**. Au fil des années, l'association a réussi à établir des relations de confiance avec ses partenaires institutionnels et opérationnels, **qui s'accordent à reconnaître ses savoir-faire et son expertise**. Le financeur lui-même se déclare convaincu de cette dernière. Son soutien échelonné au fil de trois triennaux, en dépit des difficultés remontées dans le cadre des évaluations externes, illustre également sa confiance en l'institution, et sa conscience et sa compréhension des problématiques engendrées par le modèle bénévole.

“ Avant, le GREF rencontrait de nombreux problèmes de gestion administrative et financière, mais ils se sont renforcés et ont fait de grands progrès, même si ça reste un peu compliqué (la gestion financière n'est pas encore complètement au point). Il y a quelques années, les difficultés portaient sur le suivi administratif et financier, aujourd'hui les problématiques sont plutôt celles du suivi opérationnel. La relation est bien différente de celle que nous avons avec les grosses OSC avec lesquelles nous avons l'habitude de travailler, mais la communication est fluide et le GREF est toujours à l'écoute. C'est un acteur reconnu, qui possède une vraie expertise thématique.” Chargé de projet AFD

Au Bénin, l'antenne locale de l'AFD porte également un regard tout à fait bienveillant sur les actions du GREF et notamment sur ses modalités d'intervention. Le projet PMP est suivi et piloté directement depuis le siège de l'AFD à Paris, ce qui implique que son antenne au Bénin ne joue pas un rôle de suivi des opérations et d'accompagnement. Néanmoins, la structure du GREF est connue, et chaque visite de la représentante pays du GREF au Bénin, est l'occasion d'une visite de courtoisie de sa part, pour partager les avancées et questionnements autour du projet. Le directeur souligne ainsi son intérêt pour le travail réalisé autour des cantines scolaires avec les jardins, ou encore l'approche du GREF auprès des cadres de l'EN, qu'il considère comme une approche pertinente en ce qu'elle *“part des besoins, développe une relation de pair à pair avec ces bénévoles du GREF majoritairement issus de l'Éducation nationale en France. Le GREF propose quelque chose qui permet de parler d'égal à égal, ils ont une légitimité professionnelle à le faire”*.

Au Maroc, la direction de l'ENF considère le GREF au-delà de ses compétences pédagogiques. Les valeurs du bénévolat, d'engagement sont une plus-value pour les bénéficiaires directs (inspecteurs, A/E et indirects - les jeunes). Ces valeurs sont partagées par les présidents des associations des E2C et E2CNG et du préscolaire dans les précédents PMP.

Un développement de liens avec les acteurs locaux dans une logique plus affirmée de développement local

Le développement de liens avec les acteurs locaux du projet est le fruit de longues années de présence sur le terrain, incarnées par des personnes et le tissage de liens de coopération solides entre individus. Cette logique partenariale, auparavant présentée comme une action d'aide, **est de plus en plus affirmée dans une approche de développement local, ce qu'elle n'est pas encore pour autant**.

De fait, si la présence de longue date de bénévoles favorise le maintien du lien ; les missions intermittentes le pénalisent par défaut de suivi. Dans les contextes où la situation évolue, comme ici au Sénégal, l'absence de lien permanent sur le terrain implique un redémarrage de ce travail partenarial :

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

“Les partenariats institutionnels ont été balayés par les élections et doivent être relancés. Les partenariats associatifs ont périclité (décès du responsable), et l’association Carambénor a disparu. Des partenariats locaux subsistent, il sera important de les développer : GPF, APE, Association des jeunes... ainsi que, bien évidemment, les collectivités territoriales et communautaires (municipalité, assemblée de notables...)”

Les liens entretenus par les équipes du GREF au Bénin avec le GRAE, sont à ce titre éclairants : cette organisation connue du GREF depuis une vingtaine d’années, a été accompagnée par le GREF, dans une logique principale de visibilité partenariale. Néanmoins, si ce travail a permis d’amorcer une logique plus marquée de développement local, l’apport du GREF semble principalement résider dans un travail de “légitimation” du partenaire local (vis à vis de la municipalité ou de bailleurs internationaux tels que l’UNICEF ou le PAM), dans pour autant proposer un accompagnement sur des stratégies opératoires ou méthodologiques. Malgré cette longue période d’interconnaissance, la CP interrogée à ce sujet explique avoir encore du mal à comprendre le fonctionnement de son partenaire local :

“Sur la question de leurs attentes, c’est une grosse question pour moi, un gros tâtonnement. Parfois avec du découragement, de l’agacement, du ravissement. On n’a pas les mêmes réalités, temporalités, etc. Je ne connais pas les relations des directeurs et du GRAE mais je vois que ça fonctionne (...) globalement cela n’est pas dans notre façon de fonctionner, ça prend du temps (...) Je sais qu’ils se réunissent très régulièrement, mais je ne trouve pas de passage à l’action, de prise de décisions... On prend trop de choses, on ne sait pas encore ce qu’ils attendent de nous. Mais quand on donne une feuille cela les satisfait et de plus en plus. Un peu comme si on légitimait leur démarche”. (CP Bénin/ AEJ)

Par ailleurs, certains partenariats, lorsqu’ils reposent sur des relations individuelles, sont mis à mal en cas de changement d’interlocuteur, et **l’absence de formalisation est un frein tant à la pérennité du partenariat, qu’à la bonne compréhension**, par tous, des rôles et responsabilités de chacun.

“La définition claire des rôles a manqué au début ; l’idée de la convention est arrivée tardivement. Ça nous aurait tous aidés de savoir précisément quels étaient les interlocuteurs pour chaque problématique. La signature de la convention a pris du retard ; le contexte n’a pas beaucoup aidé : il y a eu de nombreux mouvements au niveau du ministère et le contexte politique a été marqué par cette année troublée. L’instabilité RH a ralenti le processus. Aujourd’hui la convention est signée, et les rôles définis.” IEF Thiès, Sénégal

Au Maroc, les conventions signées systématiquement avec la direction de l’ENF permettent de pallier aux changements de poste dans les Aref et dans les directions provinciales. Le coordinateur pays peut faciliter le travail partenarial de terrain en téléphonant au directeur de l’ENF qui se charge de rappeler les conventions signées.

En Casamance, la logique de développement locale a été adoptée dès le démarrage du projet, qui s’inscrit en lien direct avec la société civile et les collectivités, même si ces dernières s’impliquent relativement peu. La présence de référents locaux sur le terrain permet d’assurer le suivi de la dynamique dans le temps.

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

Un défaut d'ancrage local qui pénalise l'approfondissement des relations partenariales et complexifie la levée de fonds et la saisie d'opportunités opérationnelles locales

Les équipes intervenant au **Bénin** déploient des efforts pour développer ou entretenir des liens avec les principaux partenaires (potentiels) identifiés sur le territoire, néanmoins, du fait des missions intermittentes des bénévoles, ces liens ont du mal à être entretenus de manière efficiente, et des occasions semblent manquées.

Ainsi, si les liens avec l'AFD sont entretenus, à chaque visite de la représentante pays notamment, les équipes du GREF n'ont pu jusqu'à aujourd'hui participer à la rencontre annuelle des acteurs de la société civile organisée par l'AFD Bénin, qui a lieu en dehors des périodes de présence de l'équipe GREF au Bénin. Cette réunion annuelle a pour objectif de favoriser les mises en relation et développer le partage d'expérience.

“Le GREF s’y est excusé à deux reprises, car cela ne tombait pas sur une période de mission (vers octobre en général) et comme le GREF n’a pas de partenaires locaux pour les y représenter... Ce qui faciliterait des mises en relations pour développer des synergies par exemple.”

Ces occasions manquées se produisent sur l'ensemble du périmètre d'intervention du projet et contribuent au manque de visibilité du GREF sur le territoire, et de ce fait limitent la capacité à nouer des liens avec des partenaires potentiels, à développer des synergies, et à capter des fonds localement, notamment auprès des bailleurs de fonds internationaux présents sur place.

Des relations inexistantes/insuffisantes avec les autres acteurs du secteur

Enfin, le GREF entretient très peu de relations avec les autres OSC intervenant dans le champ de l'éducation. Bien que faisant partie de la *Coalition Éducation* et de *Coordination Sud*, l'association semble peu investie dans les échanges entre les acteurs du secteur. Tel est le cas notamment avec les autres OSC françaises du secteur de l'éducation présentes au Bénin, au Maroc ou au Sénégal. Les volumes, localisations et modalités d'intervention de ces dernières ne sont pas connues des bénévoles.

C'est d'autant plus regrettable que les orientations stratégiques de l'association incitaient les acteurs à se rapprocher des autres OSC du secteur d'envergure similaire, afin d'étudier la possibilité de mise en place de synergies et de partenariats. Sur ce point, l'association a encore une marge de progrès.

Toutefois, **au Maroc**, les conventions avec l'institut français sont fréquentes pour compléter les actions du GREF en faveur des A/E de l'éducation non formelle. La situation du bilinguisme dans ce pays et le frein qu'il représente pour la progression des enfants et des jeunes en ce qui concerne leur poursuite d'études ou leur insertion professionnelle est un enjeu que tente de relever les institutions en demandant au GREF d'améliorer la didactique de français auprès des A/E en charge des enfants et des jeunes.

Chemin 2 : Bâtir une stratégie partenariale forte et développer des réseaux ici et là-bas/ Repère 1 (court terme)

- Constituer une base de données sur les ONG et associations de la SI, par thématiques, par pays
- Étudier les politiques en matière de SI d'autres ONG, leurs terrains et leurs thématiques d'intervention
- Identifier les partenaires potentiels et les opportunités de partenariat
- Entreprendre des actions de rapprochement avec les acteurs de la solidarité internationale compte tenu de notre propre expertise ici et là-bas...

5- Orientations stratégiques 2021-2028

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

ANALYSE DES EFFETS ET DE L'IMPACT DU PROJET

Appréciation globale

Les effets constatés du projet, bien que difficilement mesurables d'un point de vue quantitatif du fait de l'inadéquation des indicateurs de départ et de leur absence de suivi, **n'en sont pas moins considérés comme très satisfaisants**. Cette appréciation porte à la fois sur les publics cibles, les bénéficiaires indirects ou les parties prenantes au projet (bénévoles, partenaires...).

Les impacts sur l'organisation sont un peu moins satisfaisants d'un point de vue global, mais demeurent positifs.

Critères	Appréciation
Effets et Impacts	Très satisfaisant
Effets sur les publics cibles	Très satisfaisant
Effets sur les bénéficiaires indirects	Très satisfaisant
Effets sur les parties prenantes au projet	Très satisfaisant
Impact sur l'organisation	Moyennement satisfaisant

Effets observés sur les publics ciblés

Changements d'ordre individuel :

Des prises de conscience, des changements de postures et des capacités renforcées...

L'approche développée par les équipes du GREF, au plus près des réalités de terrain, laisse l'opportunité aux bénéficiaires de s'approprier les apports de bénévoles, notamment parce que les contenus transmis s'appuient sur les pratiques et questionnements des professionnels :

“Les formations sont mises en place dans une approche participative, ce qui permet de partir de nos besoins, on parle de nos besoins.” Entretien Collectif, CSS et CP Adjarra

“Le plus déterminant quand nous, inspecteurs, partions sur le terrain, c'est quand nous faisons une « expression de besoins » : souvent les demandes n'étaient pas très bien exprimées, structurées. On demandait aux enseignants de s'exprimer sur leurs besoins, on les aidait à clarifier leurs idées : il s'agit de développer l'ingénierie de la demande pour développer l'ingénierie de l'offre. (...) Développer une approche andragogique, vraiment pratique, pour les aider eux-mêmes à prendre conscience de ce qu'ils savent faire, et de ce qui leur reste à faire pour pouvoir avancer. Cette autonomie d'action, cette liberté, et cette responsabilisation des acteurs étaient des dimensions un peu rares dans la relation entre les encadreurs/ éducateurs et leurs inspecteurs. Et ça, c'était un élan de rénovation des pratiques d'encadrement ; une approche réellement innovante dans la relation pédagogique.” Ancien Secrétaire Général de l'ANPECTP

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

“Elles (les formatrices du GREF) apportent une idée du sens de la vie et de la motivation, les formatrices GREF sont tous d’anciens éducateurs, ils sont fiers d’être éducateur. Au Maroc, « on n’est pas de grand-chose », c’est un métier qui n’est pas valorisé. Du coup je suis fière d’être éducatrice”.

Superviseure centrale Ouarzazate/Marrakech-Safi

Plusieurs membres du “corps de contrôle” de l’EM au Bénin (chefs de circonscription-inspecteurs, conseillers pédagogiques) bénéficiaires de ces formations, font d’ailleurs part de leur grande satisfaction à cet égard :

“Tout ce que le GREF fait j’apprécie vraiment”

“ C’est merveilleux”

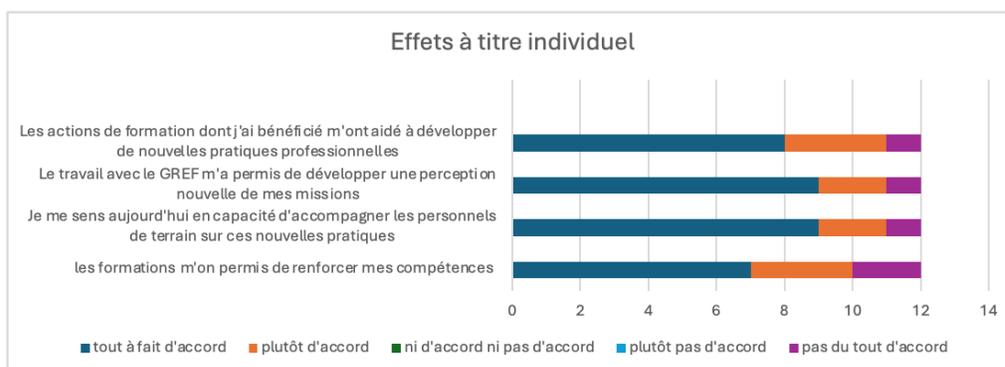
“Cela permet de travailler effectivement le préscolaire, ils nous donnent de bonnes méthodes de formation” Entretien collectif CSS et CP de Misséré-té-Dangbo

Beaucoup évoquent des actions de “renforcement de capacités”, entendant par-là que les approches pédagogiques déployées viennent s’inscrire le plus souvent dans des pratiques existantes, mais souvent sans compréhension des leviers qu’elles peuvent activer.

On peut dire que les pratiques existaient, mais elles n’étaient pas orientées vers le préapprentissage (par ex, nous avions déjà des activités rituelles) – on ne savait pas qu’on pouvait les utiliser pour les préapprentissage, et c’est la formation GREF qui nous a ouvert la possibilité de les utiliser dans ce sens. Pratiques innovantes. Donc on peut repartir de ces activités en les réorientant un peu pour permettre aux enfants d’apprendre autrement” - Entretien collectif CSS et CP de Misséré-té-Dangbo

En ce sens, il apparaît que **les actions du GREF contribuent clairement à une évolution des postures des professionnels, et produisent de ce fait des effets à l’échelle individuelle.**

Les retours obtenus à travers la passation de questionnaires confirment par ailleurs ce point :



6- Cadres de l’Éducation Nationale, Bénin (CSS et CP) - 12 répondants

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES



7- Personnels de terrain, Éducation formelle et non formelle, Bénin, Maroc, 19 répondants)

Ainsi les cadres de l'Éducation nationale au Bénin expriment un sentiment très positif quant à l'apport personnel de ces formations et à leurs effets sur leur pratiques et approches professionnelles.

“Nous observons une confiance accrue des animateurs, une prise d'initiative. On se détache un peu du cadre et du coup “ça libère les énergies”, ça permet de sortir du cadre trop formel” CSS et CP Adjara

Les personnels de terrain quant à eux (enseignants, directeurs d'écoles, mais aussi éducateurs du non formel au Bénin et au Maroc) sont tout aussi, voire plus enthousiastes :

- 91% des cadres affirment que les actions de formations leur ont permis de **développer de nouvelles pratiques professionnelles** (tout à fait d'accord / plutôt d'accord) - ils sont 94% pour les personnels de terrain.
- Pour 91% des Cadres, les actions du GREF ont permis de **développer une nouvelle perception de leurs missions** ; c'est le cas pour 94% des personnels de terrain
- 91% des cadres se sentent **en capacité d'accompagner les personnes de terrain** sur ces nouvelles pratiques
- 83% des cadres estiment avoir **renforcé leurs compétences** à travers ces actions, contre 94% pour les personnes de terrain.
- Enfin, 41% des personnes de terrain affirment **également maîtriser de nouvelles compétences professionnelles**

Ces retours très positifs sont à regarder avec un peu de précaution, car il est probable que les personnes rencontrées dans le cadre des missions de terrain pour l'évaluation soient des personnes très engagées et favorables au projet. **Néanmoins, de nombreux témoignages vont en ce sens**, et des bénéficiaires **au Sénégal**, non sollicités pour renseigner le questionnaire d'évaluation, abondent en ce sens à travers plusieurs témoignages :

“Le 1er changement observé chez les enseignants, c'est qu'ils ont compris que les sciences ne sont pas une leçon magistrale. Les connaissances scientifiques des enseignants sont parfois légères (ce qui est lié à leur cursus). Leurs peurs sont liées à la nature-même des sciences ; les modules didactiques ont grandement contribué à rassurer les enseignants. Mais un autre aspect intéressant, c'est qu'ils ont découvert une manière d'enseigner et d'apprendre en s'amusant, sans être cloîtrés dans une salle et sur un banc. Les élèves en ont voulu plus. Certains enseignants ont compris qu'ils

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

pouvaient faire différemment, faire des activités, expérimenter en extérieur, etc., et se sont sentis libérés. Pour eux, ce format d'enseignement se perpétue.” IEF Thiès, Sénégal

“Avant, les leçons de sciences ressemblaient à des leçons de nomenclature : aujourd'hui on a vu une amélioration dans la compréhension. Les enseignants essaient de faire de l'initiation scientifique, et non plus des cours magistraux ; et ça on le constate lors de nos visites de classes” IEF Thiès, Sénégal

“Pour les enseignants, les changements ont porté sur la liberté découverte, sur une relation avec les élèves renouée (travail en groupe), et sur le changement de posture : l'enseignant n'est plus le “tout sachant”, mais un accompagnateur, un facilitateur, un médiateur. (...). \square A travers la DIR \square , les élèves construisent la connaissance : la connaissance n'est plus un produit fini, c'est très différent ; c'est un apprentissage par l'expérience. Dans ce contexte, l'instituteur écoute, conseille, organise, apporte un éclairage.” CP Sciences, Sénégal

Au **Bénin**, la majorité des membres du corps de contrôle (CCS, CP) impliqués dans le projet sont en réalité des inspecteurs et conseillers pédagogiques issus du primaire. Le travail autour de la préscolarisation avec le GREF a donc été pour **beaucoup une découverte et une sensibilisation aux enjeux de la scolarisation en maternelle**. On observe ainsi une prise de conscience de l'importance de la maternelle, mais aussi de la difficulté de convaincre les parents de scolariser leurs enfants.

“Les mentalités : les familles n'ont pas de connaissance du préscolaire et de son importance, il y a une ignorance des apports de l'École Maternelle (...) c'est vraiment important l'EM, à travers les jeux, on apprend trop de choses (...) et pour beaucoup de parents, c'est comme une garderie, les enfants sont en dehors et permettent aux parents de se reposer”

Enfin, les bénéficiaires rencontrés estiment avoir bénéficié de renforcement de compétences et d'apport méthodologiques et pédagogiques dans la façon d'élaborer les modules de la maternelle. Ils affirment avoir appris beaucoup de termes/concepts tels que le statut positif de l'erreur, les activités rituelles, la perception subite, et avoir pu mener un travail sur la posture de l'engagement.

... Confrontés à certaines limites

Ces effets à l'échelle individuelle rencontrent néanmoins quelques limites, liées d'une part au degré de réceptivité des bénéficiaires eux-mêmes, ou encore au degré de rigidité du cadre dans lesquels ces derniers s'inscrivent. Ces expérimentations locales peuvent en effet rencontrer leurs limites lorsque la hiérarchie est moins impliquée ou convaincue.

Comme l'explique une formatrice bénévole intervenue au **Bénin** sur le volet Petite enfance, la co construction de certains modules de formation n'a pas toujours été aisée : Si elle a pu se réaliser à plusieurs endroits avec les enseignants:

“Dans certaines circonscriptions, c'est l'inspecteur qui dictait carrément ce qu'il fallait écrire et faire. L'équipe du GREF s'est adaptée à beaucoup de choses pour rentrer dans le cadre des unités pédagogiques et respecter leurs rituels. Ainsi, parfois ils étaient coconstruits avec le CP ou

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

l'inspecteur mais dans les circonscription où il ne se passait pas grand-chose, les personnes qui animent ont proposé. La mise en pratique s'est réalisée avec plus ou moins de bonheur. Je trouve qu'on leur mâchait trop le travail – certains se sont approprié les éléments mais d'autres pas du tout”.

Le facteur humain, la situation personnelle ou professionnelle de certains bénéficiaires restent donc une variable importante dans le succès de ces expérimentations.

Quoi qu'il en soit, ces résultats sont encourageants dans le sens également où ils posent les bases d'une capacité de déploiement et de transmission entre professionnels, et donc avec un effet positif sur la pérennité des dynamiques engagées avec le GREF.

Effets collectifs (dynamiques de travail, démultiplication, diffusion des outils, réseau de formateurs)

D'un point de vue des dynamiques plus collectives, sont ici relevés **plusieurs effets intéressants** dans la droite ligne des actions menées avec le GREF.

De nouveaux réseaux de formateurs et un maillage partenarial redynamisés

Ainsi, **des réseaux de formateurs locaux ont pu voir le jour**, au **Bénin**, au **Maroc** et au **Sénégal**, et plusieurs des enquêtés ont contribué à déployer des formations auprès des collègues/acteurs de terrain.

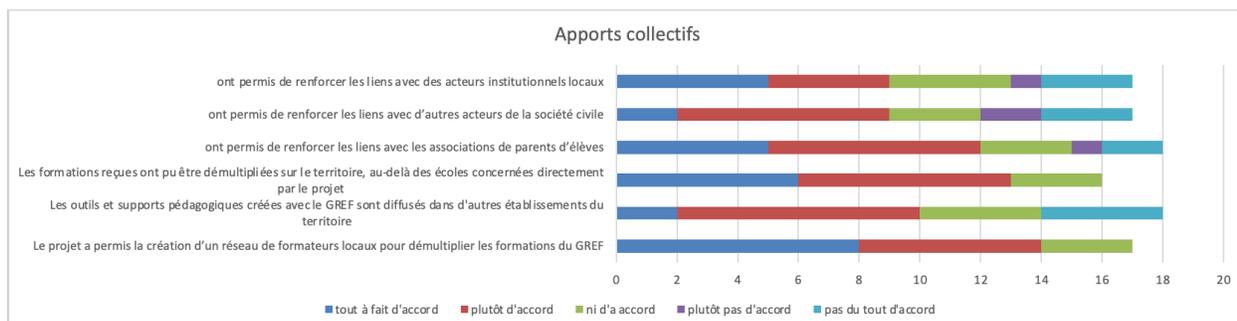
Par ailleurs, les professionnels de terrain affirment que :

- Les actions menées avec le GREF ont contribué à renforcer les liens avec les acteurs institutionnels locaux (53%), ainsi qu'avec les acteurs de la société civile (53% également)
- 71% pensent également que ces travaux ont permis de renforcer les liens avec les associations de parents d'élèves

Ainsi, les dynamiques partenariales locales se trouvent renforcées à la faveur des interventions du GREF, dans une dynamique de développement local et de maillage partenarial.

Des outils diffusés et utilisés

Dans une logique de démultiplication et de pérennisation également, 55% des personnels et éducateurs affirment que **les outils et supports pédagogiques créés ont été diffusés dans d'autres établissements** du territoire, tandis que 74% pensent que **les formations reçues ont pu être démultipliées au-delà des écoles directement concernées par le projet PMP.**



RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

“Nous n’avons pas réellement mesuré ou évalué l’appropriation du guide, mais il faut savoir qu’avant l’élaboration du Guide des Encadreurs de la Petite Enfance (PMP2), il n’y avait rien. Aujourd’hui les encadreurs ont un outil, qui leur offre des repères solides. Au cours des dernières années, la seule formation que les membres des COPEDE aient reçue, c’est celle du GREF. Ils en utilisent les acquis.”

Directeur de l’Éducation, de la Formation et de l’Innovation de l’ANPECTP

“Les modules didactiques ont grandement contribué à rassurer les enseignants. Leurs versions électroniques sont largement diffusées”. IEF Thiès, Sénégal

Néanmoins, ces avancées positives ont eu un impact plus faible sur le développement d’échanges de pratiques entre collègues de différentes circonscriptions, au Bénin notamment (58% des répondants au questionnaire transmis aux cadres de l’EN ne savent se positionner ou sont plutôt voire pas du tout d’accord avec l’affirmation selon laquelle des échanges de pratiques ont eu lieu entre collègues de différentes circonscriptions). Les bénéficiaires rencontrés au Bénin étaient globalement favorables, voire en attente de développer ce type d’actions, mais un des freins identifiés est d’ordre matériel et financier (temps disponible, coût des déplacements...)

Des pratiques en mouvement prises en compte à l’échelle institutionnelle à des niveaux variables

D’un point de vue plus structurant enfin, la perception des effets par les acteurs-bénéficiaires varient en fonction des territoires et des thématiques.

Au **Sénégal** la démarche d’investigation raisonnée a été inscrite dans le corpus de formation des enseignants, et figure désormais au sein du guide pédagogique des enseignants, considéré comme “la Bible des enseignants”.

“Depuis 2/3 ans, on assiste à des changements au niveau décentralisé en matière de formation des acteurs de l’éducation : avant le contenu et thèmes des formations étaient dictés par le Ministère (DEE). Aujourd’hui une partie des objectifs de formation est laissée à la décision des académies ou des IF ; c’est une nouvelle liberté du terrain. Les arbitrages sont opérés par les IEF qui disposent d’une ligne budgétaire À Thiès, ça nous a permis d’intégrer les sciences dans le cursus de formation.” IEF Thiès, Sénégal.

Au **Bénin**, le bilan est plus nuancé :

- 50% des cadres Béninois pensent que les apports du GREF sont pris en compte et intégrés dans le système éducatif local, mais dans le même temps 42% d’entre eux ne savent pas se positionner, et une personne ne partage pas cet avis (8%)
- À l’inverse pour cette même question, une très large majorité (83%) les professionnels de terrain estiment que ces apports sont intégrés dans le système éducatif (formel et non formel local). (*y compris 2 professionnels béninois sur les 3 ayant répondu au questionnaire*)

Des indicateurs encourageants doivent être mentionnés quant à l’implémentation d’éléments et approches du GREF dans les pratiques professionnelles, et plus largement au sein du système éducatif. Pour un certain

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

nombre bénéficiaires membres du corps de contrôle, on observe une véritable appropriation de nouvelles méthodes sur lesquelles ces derniers estiment ne pas pouvoir revenir.

“La formation modifie les comportements, c’est déjà acquis, c’est là, c’est assis en nous” Entretien collectif, CSS et CP de Misséré-té-Dangbo

En ce sens, **il est plausible de penser que des effets structurants se feront sentir par la capacité d’accompagnement que ces derniers auront développé :**

“Ce que le GREF apporte, c’est essentiellement du renforcement de capacités. Nous nous sommes approprié la méthode et la démarche. Nous sommes autonomes. Le GREF a aidé à élaborer des modules, qui sont dupliqués dans les Unités Pédagogiques. Nous souhaitons faire une planification pour aller dans les Unités Pédagogiques et voir leur mise en pratique” Entretien collectif, CSS et CP de Misséré-té-Dangbo

L’ancienne Directrice des Enseignements Maternels (toujours en lien avec une possible poursuite du projet dans le cadre de ses nouvelles fonctions de Directrice de l’Inspection et l’Innovation Pédagogiques - DIIP) vient **confirmer que ces apports sont pris en compte à un niveau institutionnel**, par des directives et consignes qui visent par exemple, dès aujourd’hui à demander aux CSS et CP d’initier des travaux autour du jeu, afin qu’ils puissent être développées lors des séances en Unité pédagogique (avec les Rup et Co Rup notamment), avec un manque de visibilité tout de même sur la manière dont cela se met en place dans les différentes localités (*“C’est des choses que nous faisons déjà, à sa manière”*). L’enjeu du suivi et de l’accompagnement des pratiques est pour elle crucial ici. Le travail avec le GREF doit pouvoir servir, pour elle, de levier vers une forme d’harmonisation à l’échelle d’un département (ici l’Ouémé).

« C’est le suivi qui nous questionne. Comment ça reste dans la durée ? Comment on incite les enseignants à continuer à utiliser tout ce qui est acquis ? C’est pourquoi nous avons demandé au GREF de mettre tout ce qui a été fait sur support et les déposer dans les circonscriptions scolaires (c’est fait). Pour que ça serve de boussole aux CRP dans le cadre de l’animation de leurs UP. Surtout s’ils n’étaient pas là quand le projet a eu lieu, ils auront des traces et pourront utiliser ces supports pour former de manière continue”

Effets observés sur les bénéficiaires finaux

Les effets observés sur les bénéficiaires finaux (enfants, familles...) sont appréciés au regard des éléments qualitatifs collectés auprès des observateurs locaux du projet. Ils ne peuvent être, à ce stade, corroborés par une analyse quantitative, toutefois leur importance ne s’en trouve pas pour autant écartée.

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

Effets observés sur les enfants scolarisés

Une amélioration des connaissances et des capacités des enfants

En **Casamance**, le coordonnateur local du projet et référent pour la commune de Bandjikaky témoigne d'une facilité d'apprentissage accrue pour les enfants passés par la "case" préscolarisation :

"Nous avons un peu de recul aujourd'hui, puisque nous suivons certains enfants depuis 3 ans, qui ont commencé en Petite enfance, et qu'on retrouve maintenant en élémentaire, avec le périscolaire. Ceux qui ont fait la Petite enfance réussissent leur CI sans souci ; on note un bon niveau pour ces enfants. Par exemple, avant même d'être inscrits en CI, ces enfants savent compter jusqu'à 10, distinguer la droite et la gauche ; ils comprennent très vite et sont familiarisés avec le français"

Coordonnateur local, Casamance

Sans aller jusqu'à mentionner la réussite scolaire, cette amélioration des connaissances et des capacités des enfants préscolarisés présage d'une **augmentation de la facilité d'apprentissage pour la suite de la scolarité**, dans un contexte où les classes demeurent surchargées, où les moyens sont limités et où le français n'est ni la langue maternelle, ni même parlée dans l'environnement familial.

L'étude d'impact du GREF réalisée en 2022 sur le projet de Petite Enfance du **Maroc** corrobore cette analyse, indiquant que "Dans les différentes communes ayant bénéficié de la présence du GREF, la rencontre avec les professeur.es du premier cycle de primaire a permis d'étoffer l'analyse concernant le développement de l'enfant à travers son évolution scolaire". L'étude cite à titre d'exemple une professeure de premier cycle de primaire :

"Dès la rentrée en première année de primaire, nous voyons tout de suite qui a bénéficié d'une préscolarisation : ces enfants ont généralement beaucoup moins de mal à aller vers les autres et posent beaucoup plus de questions. Moi qui enseignais depuis 10 ans à Tazmaght, je dirais même que la différence se voit d'autant plus quand ils et elles ont été préscolarisé.es auprès d'un.e éducateur.ice formé.e par le GREF. Jamais je n'avais vu une commune aussi investie sur ces questions-là avant. Et puis, la préscolarisation, c'est bénéfique pour les enfants mais aussi pour nous : nous passons normalement trois mois à l'acquisition des bases (tenir un stylo, se tenir sur une chaise etc.) et c'est un temps gagné quand ils et elles savent déjà tout ça." Étude d'impact, GREF, 2022, p.51

Un sentiment d'amélioration des performances scolaires

Toujours au **Sénégal**, dans le cadre du projet "Sciences", les acteurs locaux s'accordent à souligner que, bien que les effets sur la réussite scolaire soient difficilement appréciables, certains exemples de réussite tendent à démontrer l'utilité de l'approche.

"Il n'y a pas de mesure d'impact scientifique pour évaluer les impacts stricto sensu, donc c'est difficile d'argumenter sur la base de données chiffrées. En revanche, on note quelques indices qui permettent de souligner des effets : dans les écoles dans lesquelles le projet est implémenté depuis longtemps, on constate un frémissement dans les résultats scolaires obtenus. (...) La posture pédagogique a permis de changer la manière d'évaluer les élèves. On constate que les élèves dans le projet qui comprennent le sens, les relations causes-conséquences, la formulation d'hypothèses (donc la démarche raisonnée) ont de meilleurs résultats. IEF Thiès, Sénégal"

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

En Casamance :

“Depuis 1 ans, on mesure des évolutions dans les résultats scolaires. Notre action est mieux comprise par les enseignants et par les familles, du fait des progrès constatés. Depuis, les populations appuient le projet” Coordonnateur local du projet

Des compétences comportementales renforcées

La démarche d’investigation raisonnée, on l’a vu précédemment, habitue les enfants à **développer un raisonnement, à formuler des hypothèses, à les tester et à en tirer des analyses**. Ce faisant, la démarche vient développer puis **renforcer les compétences comportementales des enfants**, dans un milieu où leur position dans la communauté les enferme habituellement dans une position de “receveur”.

L’accompagnement périscolaire développé en Casamance est quant à lui salué pour le suivi individualisé qu’il contribue à renforcer, générateur d’un **gain en confiance** des enfants concernés.

Dans la même idée, si les implications du volet Petite enfance du Bénin sont difficiles à évaluer directement auprès des enfants, les professionnels indiquent avoir le sentiment de voir des enfants qui **“apprennent à apprendre” à “être actifs dans les apprentissages”**, et pour lesquels l’approche du droit à l’erreur favorise la prise de confiance en soi.

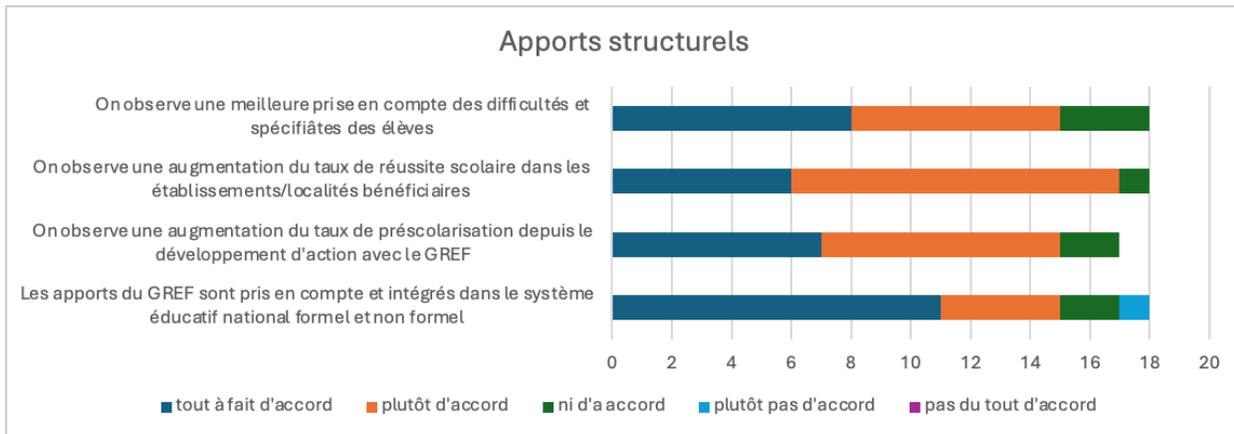
83% des cadres au Bénin, et 83% des praticiens de terrain du Maroc et du Bénin également estiment que le projet a contribué à une meilleure prise en compte des difficultés et spécificités des élèves

Un impact sur le taux de préscolarisation difficilement mesurable, mais encourageant

Il reste cependant difficile d’évaluer précisément l’impact des formations sur le taux de préscolarisation, notamment parce que le lien entre l’amélioration de l’enseignement et l’augmentation des inscriptions en préscolaire ne serait pas toujours lisible, mais également et avant tout parce que ces données n’ont pas été collectées. On ne recense en effet par d’évaluation ou de mesure d’impact direct concernant les enfants scolarisés au cours des phases d’expérimentation.

Le questionnaire transmis au Maroc et au Bénin nous permet néanmoins de partager **la perception très positive des effets du projet sur la réussite scolaire des enfants ainsi que sur le taux de préscolarisation** d’une partie des acteurs impliqués dans le projet du GREF :

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES



- 83% des personnes interrogées pour le Maroc et le Bénin observent ainsi une augmentation du taux de préscolarisation au sein des établissements bénéficiaires du PMP3 ;
- 58% des cadres interrogés pour le Bénin partagent cette observation ;
- Et 94% estiment que le taux de réussite scolaire a augmenté dans ces mêmes écoles.

S'il s'agit là de résultats partiels, ils sont néanmoins à souligner, d'autant plus qu'aucun des enquêtés ne pose de désaccord sur ces affirmations.

En Casamance, le référent du projet indique que **les familles concernées s'estiment extrêmement satisfaites du dispositif dédié à la petite enfance (préscolarisation)**, et qu'elles souhaitent inciter les autres familles des villages à s'impliquer, à l'occasion d'une fête de fin d'année.

Effets du projet sur l'enfance vulnérable

Une amélioration de la santé des enfants

Le projet autour des jardins à Adjohoun et à Ouinhi produit **des effets importants sur les enfants vulnérables** en particulier, comme l'expliquent les parents d'élèves (d'Adjohoun) :

“Grâce à la mise en place des repas, les enfants vont tous à l'école, même les filles (jusqu'au CM où elles sont moins nombreuses). Cela permet également de soutenir la famille (...) On a également fait une observation : après 15 jours de congés scolaires, des enfants avaient maigri : ils mangent mieux quand ils vont à la cantine !

Les maladies des enfants ont largement diminué, ainsi que l'absentéisme. Même pour le paludisme, le GREF a distribué des plans d'Artemisia dans toutes les écoles.”

Les jardins scolaires concourent à **améliorer la santé des enfants, et par ce biais renforce leur assiduité et leur capacité de concentration en classe**, ce qui a à n'en pas douter des résultats positifs sur les résultats scolaires. Nous notons en ce sens, un effet observé **au niveau de l'augmentation de la scolarisation** (ici en primaire), en lien direct avec la mise en place des cantines dans les écoles concernés, enrichies par les jardins pédagogiques. Là encore il est difficile d'obtenir des résultats chiffrés de la part des interlocuteurs, mais les

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

parents d'élèves rencontrés sont unanimes sur ce point : les jardins associés aux cantines scolaires s'avèrent jouer un rôle d'accélérateur des inscriptions à l'école, permettant en particulier aux enfants de familles vulnérables de bénéficier d'un repas par jour et à leurs parents de disposer de temps pour d'autres activités.

L'émergence de dynamiques de développement local

Les parents d'élèves ainsi que les bénévoles formateurs du GREF ont noté qu'un certain nombre d'enfants ont également mis en place un jardin à la maison, ce qui aide les familles à subvenir à leurs besoins.

Le projet *Apprendre en jardinant* commence de ce fait à avoir des effets au-delà de l'école, et s'inscrit ainsi **dans une dynamique de développement local**, avec des projections autour des "jardins - école" que l'équipe bénévole du GREF a découvert tardivement au cours du projet :

"Et puis on a découvert qu'il existe dans les villages des jardins-école, il y a des associations béninoises qui font ça, et régulièrement ils invitent les gens aux jardins pour des formations. Par exemple, le programme Jardalim dans le cadre de l'association CEBEDES. Et ils veulent étendre cela dans les écoles, pour s'assurer des connaissances des enfants en jardinage".

L'idée pour l'équipe est en ce sens de chercher à travailler des passerelles entre ces jardins-écoles et les jardins présents au sein de certaines écoles, dans un travail plus large de sensibilisation et de formation des communautés locales aux enjeux d'autosubsistance, de santé nutritionnelle en favorisant la mise en synergie des acteurs.

Des apprentissages transférables

Au Bénin, l'utilisation du jardin est également intéressante en matière d'apports pédagogiques, par exemple en mathématiques, pour travailler la géométrie... au-delà de sa dimension sanitaire, il devient un support pédagogique pour les enseignants, et permet de développer des apprentissages dans une approche plus participative, et à travers la mise en action sur les jardins.

Ce passage à l'application n'est pour autant pas encore très évident, nous l'avons déjà évoqué, mais des pistes prometteuses sont travaillées avec les conseillers pédagogiques, telles que l'usage des "leçons occasionnelles", en primaire, pour travailler certains volets du programme scolaire en lien avec les jardins.

Des familles plus proches de l'institution scolaire

Au **Bénin**, le projet jardins a également permis de **renforcer le dialogue parents-enseignants**, qui ont l'occasion, tout en travaillant au jardin, de parler des enfants... Les parents investis travaillent beaucoup ensemble avec les enseignants. Une meilleure compréhension de l'institution scolaire représente par ailleurs un pont important pour encourager l'inscription et le maintien des enfants dans une scolarité, en particulier pour les filles. Ces dernières sont scolarisées actuellement à un niveau quasi équivalent aux garçons pour les premières classes d'âge primaire, mais de manière unanime, les acteurs soulignent que leur taux de scolarisation tend à diminuer dès les classes de CM. Si les acteurs, et notamment les bénévoles du GREF, ont

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

conscience de ce phénomène, cette question n'a pas été adressée en tant que telle, nous l'évoquerons plus tard (partie relative à l'analyse des [thématiques transversales](#)).

En **Casamance** également, on note un **rapprochement entre les familles et l'institution scolaire**, facilité par les accompagnateurs qui font le lien entre familles, enfants et enseignants.

Effets sur les parties prenantes au projet

Parties prenantes internes : des individus aux compétences renforcées

Les échanges avec les bénévoles impliqués dans le projet, que ce soit sur le terrain ou dans les instances de coordination, indiquent tous l'acquisition, par les individus, d'un certain nombre de compétences techniques jusqu'alors peu développées dans le cadre de leur parcours professionnel : capacités à animer une équipe, gestion financière, compétences en matière de formation d'adultes/ de formateurs et découverte d'une nouvelle posture... Certaines thématiques, telles que l'utilisation du jeu par exemple, s'avéraient nouvelles pour certains bénévoles, qui ont eu l'occasion de les découvrir et de les expérimenter auprès d'autres bénévoles plus aguerris sur le sujet.

Par ailleurs, la conscientisation des différences interculturelles et leur acceptation sont également régulièrement évoquées pour illustrer les apprentissages provoqués par leur implication au sein du PMP.

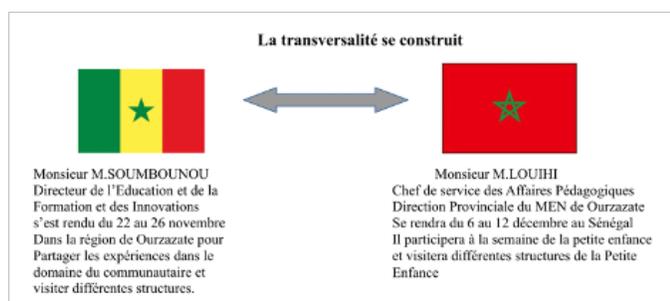
Parties prenantes externes

Un renforcement des dynamiques de développement local

Un peu plus marqué en **Casamance** ou au **Bénin**, où le GREF a été amené à interagir avec des acteurs de la société civile, l'un des effets du projet est d'avoir **contribué au renforcement des dynamiques de développement local**. A titre d'exemple, au Bénin, le projet jardin a permis l'émergence de collaborations et de dynamiques d'accompagnement des acteurs : familles, communautés locales (cantinières, chef cantine, APE, mairies... Le projet a également permis de **faire gagner en visibilité certains partenaires**, tels que le GRAE, dans l'optique de leur autonomisation et de leur crédibilisation, notamment vis-à-vis de partenaires techniques et financiers internationaux présents sur place (PAM, Unicef, etc.).

Une démarche scientifique inspirante

Au **Sénégal**, la confection du matériel didactique en sciences du projet *La main à la pâte* puis *DIR* a permis de faire un grand bond en avant dans l'enseignement des matières scientifiques. La démarche *LESPAR* a ainsi inspiré le développement d'une approche un peu similaire pour les mathématiques, intégrée au cursus scolaire. Cette dernière a permis de changer certaines perceptions ; aujourd'hui les enseignants et les élèves peuvent faire des expériences simples par eux-mêmes.



RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

Un rapprochement entre partenaires générateur d'impacts

Dans une autre dimension, le rapprochement entre les partenaires institutionnels marocains et sénégalais, amorcé par l'échange des inspecteurs Messieurs Soumbounou et Louihi en 2019 constitue un effet positif induit du projet.

Les échanges, amorcés en 2019, se sont progressivement développés ; Monsieur Soumbounou s'étant rendu une nouvelle fois au Maroc en 2023. A l'époque, il s'était rendu au Maroc pendant une semaine, où il avait été accueilli par "le GREF Maroc" qui l'a mis en relation avec les partenaires institutionnels marocains avec lesquels il a directement commencé à travailler.

"Nous avons visité des structures, échangé sur nos modèles. Nous avons creusé des pistes de coopération avec les autorités marocaines également. J'ai beaucoup appris de mon séjour au Maroc. (...) Le Sénégal s'était fixé pour objectif la généralisation du préscolaire en 2015 ; mais le Maroc avait mis en place un dispositif dès 2008. Ils sont en train de réussir ce pari, et je l'ai constaté sur place. J'ai pu voir le dispositif de formation des enseignants, grâce à la mise en place d'une formation. " DEFI de l'ANPECTP, ancien Inspecteur de l'ANPECTP

5 ans plus tard, les partenaires travaillent à la mise en place d'une fondation dédiée à la petite enfance au Sénégal, appuyée par le Maroc ; un protocole d'accord devrait être prochainement signé en ce sens.

Par ailleurs, la FMPS fait désormais partie des bailleurs présents au Sénégal dans le champ de la Petite enfance. Elle inaugurerait, à titre d'exemple, la pose de la première pierre d'une Case des tout-petits dans le village de Kenioto le 8 mars dernier.

Si l'on ne peut naturellement imputer ces éléments au GREF directement, il n'en demeure pas moins que **c'est bien la dynamique d'échanges Sud-Sud** amorcée par la facilitation des échanges entre les deux inspecteurs **qui a permis le développement et la formalisation d'une dynamique de coopération interinstitutionnelle dans le champ de la Petite enfance**, dont les effets à long terme profiteront à la population sénégalaise et à ses enfants.

Préscolaire: la FMPS et son homologue sénégalaise veulent renforcer leur coopération

7 Décembre 53 Société (45346)

Dakar, 07/12/2023 (MAP)- La Fondation marocaine pour la promotion de l'enseignement préscolaire (FMPS) et l'Agence sénégalaise de la petite enfance et de la case des tout-petits (ANPECTP) ont convenu, mercredi à Dakar, de mettre en place un partenariat portant sur plusieurs axes.

A cette occasion, la directrice générale de la FMPS, Nisrine Ibn Abdeljalil, qui visitait la case des tout-petits de Yoff à Dakar, dans le cadre de la 17ème édition de la Semaine nationale de la petite enfance et de la case des tout-petits, a indiqué que cette visite a pour objectif de renforcer et discuter davantage de ce partenariat « que nous souhaitons mettre en place très rapidement à travers plusieurs axes ».

Elle a ajouté que les deux parties ont déjà entamé des discussions portant sur ce partenariat qu'elles comptent mettre en place « dans les prochaines semaines ou prochains mois », notant qu'un protocole d'accord a été déjà signé dans ce sens.

Pour sa part, la directrice générale de l'Agence sénégalaise de la petite enfance et de la case des tout-petits, Maïmouna Cissokho Khouma, a fait savoir que cette visite est une occasion pour la FMPS de s'informer de manière générale sur la gestion de la petite enfance au Sénégal.

« Le modèle de case des tout-petits du Sénégal reste très apprécié à travers le monde, grâce à son volet intégré de la prise en charge de la santé, de la nutrition, ainsi que les apprentissages précoces qui se font avec un personnel bien formé et qualifié », a-t-elle expliqué.

La 17ème édition de la Semaine nationale de la petite enfance et de la case des tout-petits, qui se poursuit jusqu'au 11 décembre, est placée sous le thème: « Ensemble, engageons-nous pour l'éducation à la paix dès la petite enfance ».

8 - Source: Internet

Agence Nationale de la Petite Enfance et de la Case des Tout-Petits est avec **Fondation Marocaine pour la Promotion de l'enseignement préscolaire - FMPS**.

9 mars

ÉLARGISSEMENT DE L'ACCÈS AUX STRUCTURES DIPE:POSE DE LA PREMIÈRE PIERRE D'UNE CASE DES TOUT-PETITS DANS LE VILLAGE DE KENIOTO(KEDOUGOU).

L'Agence nationale de la petite enfance et de la case des tout-petits (ANPECTP),en partenariat avec la Fondation Marocaine pour la Promotion de l'enseignement du Préscolaire (FMPS), ambitionne de construire une case des tout-petits,dans le village de KENIOTO situé dans la commune de Bandafassi, à kedougou.

Pour ce faire, une délégation co... **En voir plus**



RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

Effets observés sur l'organisation

Enfin, le GREF lui-même a été impacté par le pilotage du PMP. L'association, auparavant habituée à des projets plus petits et plus courts, **a développé de nouveaux apprentissages, mis en place des instances de fonctionnement, appris à organiser des colloques, et à devenir plus rigoureuse dans sa gestion administrative et financière.** Elle s'est par ailleurs dotée de ressources salariées dédiées à cet effet.

Les outils déployés au sein du PMP (DAM, termes de référence des missions) ont été généralisés à l'ensemble des projets du GREF, et une procédure de validation des déplacements a été mise en place.

Par ailleurs, au sein des équipes pays, les apprentissages développés dans un domaine viennent régulièrement alimenter la réflexion sur le reste des projets :

“L'action Petite enfance pour soulager les femmes à Barny a pu être montée grâce à l'expérience acquise dans le cadre du PMP3. Dans la même idée, le préscolaire en Casamance s'appuie sur une approche communautaire, mais elle est inspirée de l'approche développée avec l'ANPECTP” RP Sénégal

Enfin, la gouvernance de l'association témoigne quant à elle d'apprentissages liés à l'exercice d'évaluation externe en soi, que ne connaissait pas le GREF, mais qu'elle a depuis découvert à 2 reprises...

“C'est positif ! Ces évaluations nous ont amenés à réfléchir différemment ; à nous interroger sur notre impact : 5 ans après, quel est l'impact de notre action sur les populations ? Pour nous c'est important de nous poser à terme la question de l'impact ; nous essayons de le faire mais ces études sont difficiles à financer.” Président du GREF

Focus sur un effet positif induit : la diffusion des apports du GREF via l'amélioration de l'employabilité des personnes formées

Le public cible des formations déployées dans le cadre du projet dans sa dimension de renforcement des compétences éducatives étant par nature essentiellement constitué d'agents de la fonction publique nationale ou territoriale, on comprend aisément que les individus qui le composent soient amenés à changer régulièrement de lieux d'affectation et prendre une dimension de diffuseur de pratiques.

Ainsi, au **Sénégal**, des inspecteurs et enseignants successivement affectés dans plusieurs lieux au cours des 10 dernières années se sont retrouvés impliqués différemment dans le projet ; et ont pu être amenés à jouer un rôle de facilitateur/ diffuseur des outils et des apports du GREF.

Dans la même logique, un certain nombre d'accompagnateurs de la petite enfance, formés à l'occasion de leur affectation professionnelle, ont été amenés à quitter leur emploi pour diverses raisons. Si ces départs sont vécus comme une perte par le GREF, dans la mesure où l'organisation a investi dans leur formation et que les structures sont mises en difficulté par le turn-over des ressources humaines, **elle n'en demeure pas moins un formidable moyen de diffusion de la philosophie transmise par l'institution en matière d'éducation.**

L'étude d'impact du volet préscolarisation au **Maroc** donne un aperçu intéressant en la matière :

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

“Les éducateurs.rices, par les formations, ont indéniablement renforcé leurs capacités. Ces nouveaux acquis leur permettent aujourd’hui d’avoir plus confiance dans leur manière d’enseigner mais aussi d’avoir plus confiance en eux.elles-mêmes. Cependant, concernant les femmes, c’est le mariage qui reste aujourd’hui la première raison des départs en poste. Ce turn-over régulier n’est pas sans susciter des difficultés quant à la pérennisation du projet. Mais force est de constater aussi, que le renforcement de leurs capacités permet de mobiliser leurs compétences dans la ville où elles déménagent. Dans le cadre de cette étude, un travail de suivi a été réalisé en direction des éducatrices parties, l’objectif était de savoir : que sont-elles devenues et que font-elles aujourd’hui ?

Les échanges sur le terrain ont permis de mettre en évidence une mobilisation effective des acquis des formations lors d’un déménagement. Tout porte à croire qu’elles sont, après les formations, davantage capables de mobiliser leurs compétences afin de trouver un travail par elles-mêmes. Ce nouvel emploi leur donne par ailleurs bien souvent accès à un meilleur salaire : plus de la moitié des départs de la commune Telouet depuis 2016 (55 %), sont justifiés par un changement professionnel vers une grande ville et avec un salaire plus élevé.” (Étude d’impact, p.56)

Au **Sénégal**, l’équipe Casamance a été confrontée au départ de 4 acteurs du préscolaire dans le cadre d’une opération de titularisation de professionnels par l’ANPECTP suite à la pandémie. Ces départs ont impliqué une problématique de turn-over pour le projet et les structures accompagnées par le GREF, mais ils ont également témoigné d’une l’employabilité facilitée par la formation et l’expérience reçues. En ce sens, pour ces acteurs, l’implication dans le projet génère un renforcement des compétences et de l’employabilité.

Peu d’éléments tangibles ont été observés au **Bénin** concernant des évolutions de carrières à mettre en lien avec le travail mené avec le GREF, les dynamiques engagées ou transformations individuelles observables. Néanmoins, et sans pouvoir étayer ses propos sur des données concrètes, l’ancienne Directrice des Enseignements Maternels soulignait l’effet potentiel de ces actions et formations sur les parcours professionnels :

« Ce qui est sûr, le projet, son contenu et ses activités, a quand même renforcé les enseignants. A travers leurs déclarations quand on travaille avec eux (supervision et rapports de mission du GREF), on sent qu’ils ont acquis, et qu’ils ont vraiment eu du plaisir à mener le projet avec le GREF, et qu’ils ont eu un plus qui leur a permis d’être beaucoup plus productifs avec les enfants. Et s’ils ont répondu avoir gagné avec ce projet, à coup sûr lors des examens professionnels, ça va les aider quand même. Pour ceux qui voudraient monter en grade, c’est toute une démarche : il faut composer, être déclaré admis et aller faire la pratique en classe. Et c’est sûr, sur ces notions, ce qui est acquis du GREF va aider. Donc en termes d’impact sur l’élévation professionnelle sur la vie de l’enseignants c’est ce que je peux dire (...). Améliorer leurs performances professionnelles et leur réussite aux examens professionnels. (...) Vous voyez le projet basé sur le jeu ? C’est ce que nous avons souhaité pour la Petite Enfance. En parlant de ces examens professionnels, à la phase pratique, c’est sûr qu’ils vont utiliser ces jeux pour étayer et impressionner le jury qui les observera ».

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

Ainsi, non seulement les formations contribuent à améliorer l'employabilité de leurs bénéficiaires, mais **la mobilité professionnelle de ces derniers contribue directement à diffuser les idées et les pratiques portées par le projet**. En ce sens, la capacité d'adaptabilité des équipes GREF pour former de nouveaux "co formateurs" crée **une dynamique qui permet de diffuser des pratiques pédagogiques au-delà du périmètre du projet et contribue, plus largement, au développement des systèmes éducatifs nationaux**.

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

PÉRENNITÉ DU PROJET

Appréciation globale

Les éléments relatifs à la durabilité des actions et dynamiques engagées à travers le PMP témoignent de la construction de bases intéressantes, bien qu'elles ne soient pas totalement consolidées à l'heure de la clôture du PMP3. **L'analyse des éléments de durabilité financière, institutionnelle et opérationnelle sont ainsi jugés moyennement satisfaisants, avec néanmoins plusieurs indicateurs et pistes intéressants.** La durabilité opérationnelle restera dans les trois géographies, liée à la durabilité financière du programme, dont les pistes de pérennisation semblent plus avancées pour le Maroc et le Bénin.

Critères	Appréciation
Durabilité	Moyennement satisfaisant
Durabilité financière	Moyennement satisfaisant
Durabilité institutionnelle	Moyennement satisfaisant
Durabilité opérationnelle	Moyennement satisfaisant

Durabilité financière

La fin annoncée du financement de l'AFD à travers le PMP révèle un enjeu de levée de fonds pour le GREF et notamment à l'échelle des pays d'intervention, dans un contexte du secteur de la Solidarité Internationale contraint : cette dynamique de levées de fond s'avère assez variable d'un pays du PMP à l'autre et semble renvoyer à des capacités individuelles, et au réseau « personnel » ou de longue date sur place de certains bénévoles. L'approche n'est en tout état de cause ni structurée, ni coordonnée, et pas envisagée sous un angle stratégique. **Ainsi, la durabilité financière des actions développées par le projet, pour celles qui continueront malgré l'arrêt du financement (projet jardin au Bénin, DIR et Casamance au Sénégal), est à ce jour globalement hétérogène et moyennement satisfaisante.**

Des pistes intéressantes au Bénin

Concernant le **Bénin**, les équipes ont déployé depuis 2021 de nombreux efforts pour nouer des liens avec des partenaires implantés localement et susceptibles de soutenir le projet, d'un point de vue financier ou encore matériel (UNICEF, PAM, Plan Bénin International...). Si ces rencontres ont permis de développer la visibilité du GREF et une meilleure connaissance de leur mode d'intervention, elles n'ont pas débouché sur des conventions de partenariat et/ou de financement (pas formalisé avec le PAM, mais travail en collaboration sur PMP3).

Néanmoins, la mission clôture du PMP3 augure de perspectives intéressantes, avec le PAM (autour des jardins et cantines scolaires) mais aussi avec l'UNICEF (approche méthodologiques autour du jeu en préscolaire) pour de potentielles coopérations, voire financement de projets, dans une logique de continuité des actions engagées, ou encore l'antenne locale de l'AFD, qui regarde avec attention le travail mené autour des cantines scolaires et des jardins, dans une perspective de réponses à des enjeux de développement rural notamment.

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

La dimension économique des activités autour des jardins reste en tout état de cause une piste de réflexion importante pour le GREF en termes de durabilité financière : appuyer le montage d'activités génératrices de revenus, pour permettre aux populations de s'y impliquer et d'en tirer quelques revenus/ou créer de l'emploi local. Dans cette optique, des études sont en cours par les bénévoles du GREF pour évaluer **les conditions de faisabilité d'un accompagnement à la création de coopératives autour de ces jardins**. Ce travail devrait être inclus dans le dépôt d'un nouveau projet par le GREF à l'AFD sur le thème de l'insertion professionnelle et regroupant plusieurs projets dans plusieurs géographies d'intervention du GREF, et s'inscrirait donc à nouveau dans un financement piloté depuis le siège du GREF, dans une logique de "grands projets" tels que celui du PMP.

=> On observe ici des pistes de travail et de collaboration/financement de projets qui pourraient être travaillées en synergies. Si à ce jour, aucune de ces pistes de travail ne semble fermement engagée, les discussions, en fin de PMP3, vont dans la bonne direction, et pourraient permettre une pérennisation, au moins en partie, des actions engagées au Bénin, sur le volet Petite Enfance, comme sur le volet *Apprendre en Jardinant*.

Une difficulté structurelle au Sénégal

Au **Sénégal**, la question de la durabilité financière se pose essentiellement pour le volet Casamance, dont une partie des charges est constituée des salaires des accompagnateurs de la petite enfance et du périscolaire et des gratifications des référents PE. Bien qu'annoncée dès le début du projet, la fin du financement apporté par le GREF met bel et bien en péril la continuité des actions de prise en charge de la Petite enfance. A l'exception de la structure développée dans le quartier d'Etama (Bandjikaky) et de celle de Niafrang, où les comités de gestion se sont saisis des enjeux et ont décidé de prendre le relais du financement, par le biais de contributions des familles, les chances de survie des structures sont faibles. Sur ce point, il est intéressant de souligner la spécificité de la structure créée à Etama, développée à l'initiative du comité de quartier d'Etama et des familles, sur l'exemple des actions soutenues par le GREF : l'absence de financement externe étant un état de fait dès la conception du projet, les parties prenantes ont développé un modèle économique tenant compte de cette absence de financement externe. Ailleurs, les acteurs impliqués ont beaucoup de mal à imaginer un avenir en dehors du financement du GREF.

"Quand les fonds du GREF sont là, tout va bien ; mais quand ils sont finis, ça s'arrête !" CP Casamance

Le modèle de structure étant communautaire et porté par la société civile, peu de moyens semblent avoir été mis sur la recherche de financements institutionnels locaux, qu'il s'agisse des collectivités territoriales, des structures compétentes pour le financement de la Petite Enfance, des bailleurs de fonds internationaux présents au Sénégal (Unicef...), ou des ONG européennes présentes sur place (<https://pfongue.org/>).

Durabilité institutionnelle

La durabilité institutionnelle des actions engagées dans le cadre du PMP3 tient à la capacité et à la volonté des partenaires institutionnels locaux du GREF à porter la poursuite et le développement des dynamiques engagées

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

ces dernières années. Elle est, en ce sens, encore fragile, malgré un volontarisme affirmé de certains partenaires.

“L'autonomisation des partenaires semble remise en cause par le fait qu'ils ne semblent pas prêts à prendre le relais notamment du fait qu'ils n'ont pas les moyens financiers pour le faire.” Focus Group PMP

Intégrer les apports dans les curricula et organes institutionnels de formation initiale

Au **Bénin**, différentes perspectives prometteuses sont évoquées par les partenaires institutionnels, qui semblent convaincus de l'intérêt des apports du GREF. Elles ne sont globalement pas concrétisées et donc encore non matérialisées mais témoignent de l'intérêt des partenaires locaux de capitaliser sur les dynamiques portées dans le cadre du PMP3 :

- **Un réseau de formateurs** a été mis en place dans le cadre des travaux portés avec le GREF, permettant de déployer des contenus au sein des Unités pédagogiques impliquées dans le projet. Le travail se poursuit donc, entre les missions du GREF, et les conditions semblent réunies pour qu'il se poursuive à l'issue du PMP3. (50% des CSS et CP ayant répondu au questionnaire d'enquête ont intégré un réseau de formateurs locaux et ont tous assuré le déploiement de 2 à 4 formations au cours du PMP3)
- Les supports pédagogiques cocréés à partir des formations Petite Enfance ont été déposés dans les **circonscriptions scolaires** concernées par le projet, à la demande de la DEM et de l'INFRE. Ils sont donc désormais à la disposition des conseillers pédagogiques dans le cadre de l'animation des Unités pédagogiques. Plusieurs de ces supports sont par ailleurs disponibles sur le site de l'INFRE et donc techniquement disponibles à un grand nombre d'enseignants et éducateurs.

“Nous avons souhaité qu'il y ait un module qui présente tout ce qui a été fait avec la démarche pour le mettre en œuvre, si bien que chacun peut se mirer dans ce document. Le document est là pour rafraîchir la mémoire, pour guider, pour inspirer” (DIIP, ex DEM, Bénin)

- Par ailleurs, dans le cadre du projet imminent de réouverture **des Écoles Normales**, il est envisagé d'y déposer ces modules et de solliciter les Chefs de Circonscriptions Scolaires ayant participé au projet pour intervenir dans les EN sous forme de séminaire, afin de former les jeunes enseignants et stagiaires pour leur permettre d'intégrer ces éléments dans leurs pratiques sur le terrain. A ce jour, la date de réouverture des écoles normales n'est cependant pas fixée (évoquée pour la rentrée 2024/25, mais sans certitude de nombreux acteurs) et ce projet reste donc en suspens.
- D'un point de vue institutionnel toujours, l'ancienne directrice de la DEM avait envisagé le travail de **refonte des curricula de maternelle**, avec l'idée notamment d'y intégrer des éléments travaillés avec le GREF, notamment concernant les approches pédagogiques autour du jeu. Ce travail a dû être suspendu dans l'attente d'un engagement du Président de la République d'un train de réformes concernant le préscolaire.

Sur tous ces points, il reste un enjeu d'appropriation dans les pratiques, que les responsables ministériels (DEM, INFRE) pointent en toute transparence, ayant conscience que s'ils s'efforcent de mettre en place les conditions institutionnelles pour le maintien des dynamiques engagées, il reste à accompagner l'implémentation sur le terrain, auprès des enseignants et des éducateurs notamment.

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

Au Maroc, enfin, les responsables de la FMPS élaborent des documents de synthèse reprenant les formations du GREF et celles de leurs autres partenaires afin de pouvoir les diffuser à l'échelle nationale.

Une prise de relais assurée par les institutions sénégalaises

Au **Sénégal**, le Ministère de l'Éducation Nationale a pris le relais dans la diffusion des modules développés par le GREF, qu'il s'agisse de la Petite enfance ou de la DIR.

En ce qui concerne le premier volet, le GREF n'est pas intervenu sur place depuis plusieurs années et s'est désinvesti du volet formation. A contrario, les modules existent, les outils ont été produits et une première génération de formateurs a été déployée. Charge à l'ANPECTP de poursuivre la formation et de s'assurer du bon déploiement des formateurs des COPEDE auprès des encadreurs de la Petite enfance.

A Thiès, on l'a vu, la DIR a été intégrée dans l'offre de formation déployée par l'Inspection de l'Éducation et de la Formation de l'académie de Thiès. Les outils et supports sont recensés au sein du centre de ressources du projet, dont le financement est assuré via les collectivités locales, en lien avec l'Université. Le centre de ressources est à ce titre un bon exemple de préparation de la fin du projet et de tentative de pérennisation des outils et supports.

Enfin, à l'occasion d'un séminaire à destination des IEF récemment organisé par la DEE, la DIR a été mise à l'honneur, et cette présentation semble avoir suscité un grand intérêt pour être démultipliée. L'IEF de Thiès, chargé de la présentation, a été contacté a posteriori par plusieurs IEF intéressés.

Durabilité opérationnelle

La capacité des acteurs locaux à poursuivre les dynamiques engagées avec le GREF à l'issue de ce PMP3 est assez variable d'un territoire à l'autre, d'un projet à l'autre, y compris en infranational. Nous l'avons vu, la diversité de projets et de configurations mises en œuvre dans chacun des pays d'intervention du PMP ne permet pas une réponse uniforme quant aux éléments de durabilité opérationnelle identifiés.

Néanmoins, il peut ici être souligné que l'approche du GREF qui s'inscrit au plus près des réalités et modes de fonctionnement locaux, **répond aux besoins et s'attache à l'autonomisation de ses partenaires, permet de produire des conditions favorables à une pérennisation des actions engagées.** Bien entendu, une diversité de facteurs intervient dans la capacité réelle à projeter une poursuite ou un développement des actions.

Ainsi, les logiques d'intervention basées sur une approche de développement local telles que nous pouvons l'observer sur le projet *Apprendre en Jardinant* **au Bénin**, laissent entrevoir de bonnes perspectives de pérennisation avec l'appui des acteurs locaux impliqués sur le projet. Le GREF s'est efforcé d'accompagner les acteurs locaux issus de la société civile notamment, tels que le GRAE. **Cette OSC locale a été accompagnée par le GREF, en particulier sur le volet de la visibilité et du développement partenarial,** afin de lui permettre de rentrer en dialogue direct avec des partenaires et bailleurs stratégiques tels que le PAM ou encore l'UNICEF. Dans ce cadre, et dans la perspective des réflexions engagées sur les formes que pourrait prendre une poursuite des activités mises en œuvre dans le cadre du PMP3. Le GRAE semble désormais identifié par ces acteurs en phase d'étude de projets qui pourront intégrer les apports du GREF. D'un point de vue opérationnel, le GRAE

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

est par ailleurs tout à fait impliqué et reconnu par les acteurs locaux, et assure un suivi des jardins et des acteurs qui s'y impliquent qui pourra se poursuivre au-delà du PMP3.

Sur le volet Petite Enfance, le GREF a également adopté - en cohérence avec sa philosophie d'intervention, une démarche qui limite au maximum la dépendance des acteurs locaux aux apports matériels que pourrait faire le GREF. Ainsi, dans le cadre des travaux autour du jeu comme supports pédagogiques en préscolaire, un important travail a été réalisé avec les RUP et Co RUP pour la réalisation de jeux à partir des matériaux locaux. Les modules élaborés essaient ainsi globalement d'identifier les matériaux mobilisables pour la réalisation locale de la majorité des jeux : imagier, memory, jeu de domino, kapla (avec l'appui de menuisiers par exemple), etc. du petit matériel a cependant été apporté, tels que des plastifieuse (l'une a été laissée à la circonscription scolaire) ou du plastique pour plastifier les éléments fabriqués.

Ce travail inscrit dans une logique de développement local, permet de s'appuyer un maximum sur les ressources humaines, matérielles et logistiques disponibles localement, et représente une force dans une logique de pérennisation, en **limitant au maximum la dépendance à l'extérieur. Néanmoins, de nombreuses questions resteront en suspens après le départ du GREF**, et des solutions devront encore être élaborées pour assurer une poursuite des activités.

Une prise de relais et un développement de fonds pour la prise en charge de déplacements, frais de réunions et séminaires, ou achats de petits matériels pour la fabrication de jeux devront être trouvés pour que les moyens matériels ne deviennent pas un frein important à leur effectivité.

Au **Sénégal**, la **durabilité opérationnelle est intimement liée à la durabilité financière**. Là où les relais ont été pris par les institutions ou par les acteurs de la société civile (Etama, Niafrang), les activités devraient se poursuivre sans grande difficulté. A l'inverse, en l'absence de financement relais, les activités sont prédestinées à prendre fin. Pour ces dernières, la durabilité opérationnelle n'est pas satisfaisante, notamment pour des activités réalisées en lien et au sein d'une société civile tenaillée entre une pauvreté endémique et un système de concurrence politique qui met à mal les droits des citoyens, le fonctionnement décentralisé et le principe d'équité territoriale.

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

ANALYSE DES THÉMATIQUES TRANSVERSALES

Appréciation globale

D'une manière générale, **les actions développées dans le cadre du PMP3 n'ont que marginalement adressé les enjeux relatifs à la prise en compte du genre et l'égalité des sexes, la biodiversité et la lutte contre le changement climatique**, dans le sens où ces volets n'ont pas expressément fait l'objet d'états des lieux dédiés ni de plan d'action spécifique après identification de problématiques à adresser localement. Différentes actions sont néanmoins à relever ici, notamment au Sénégal, tandis que les enjeux de Jeunesse et d'Éducation non formelle ont de manière spécifique été adressés au Maroc.

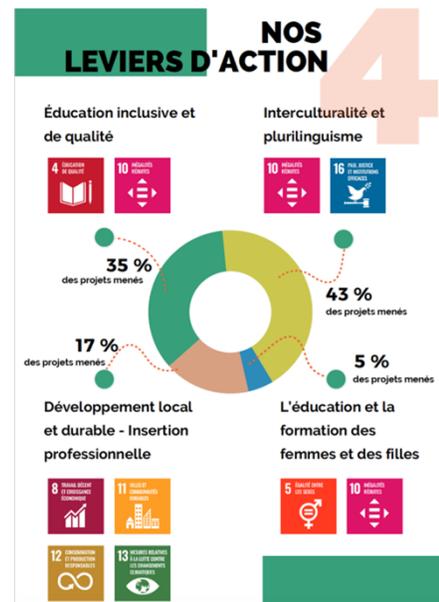
Critères	Appréciation
Thématiques transversales	Insuffisant
Prise en compte du genre et égalité des sexes	Insuffisant
Biodiversité et lutte contre le changement climatique	Insuffisant
Jeunesse et éducation non formelle	Très satisfaisant

Prise en compte du genre de l'égalité homme-femme au sein du projet

La prise en compte du genre et de l'égalité homme-femme au sein du projet n'est pas formalisée en tant que tel, elle apparaît par ailleurs prise en compte à des degrés différents en fonction des pays et des équipes.

Concernant les parties prenantes internes, on constate un relatif équilibre de genre parmi les bénévoles du projet, ainsi qu'au sein du GTP. Le GREF fait par ailleurs de l'éducation des filles et la formation des femmes (ODD 5 et 10) un levier d'action à part entière, comme l'illustre cette infographie extraite du rapport d'activité 2022 de l'association.

Dans le cadre du projet, cette dimension est explicitement soulignée dans le projet « Sciences/ DIR) et dans le projet Casamance, à travers les publics qu'elle vise : soutien à la préscolarisation des filles ; sensibilisation des familles à cette préscolarisation/ scolarisation ; renforcement actif (« empowerment ») des Groupes de femmes en milieu rural ; implication des parents dans le suivi de la scolarité des enfants... Ailleurs, cette dimension apparaît cependant davantage de manière implicite : en effet, une grande partie des salariés impliqués dans les structures de petite enfance (accompagnateurs PE) est constituée de femmes. La formation continue, on l'a vu dans l'analyse des Effets, renforce l'employabilité des bénéficiaires. Ainsi, le projet, de par sa nature, ses publics et ses modalités d'intervention, contribue dans une certaine mesure à l'amélioration de l'employabilité des femmes, et par là-même, dans une certaine mesure, à leur émancipation.



9- Source: GREF, Rapport d'activité 2021

RÉSULTATS ET ANALYSE PAR CRITÈRES

La prise en compte du genre et de l'égalité homme-femme gagnerait à être davantage formalisée, et à s'appuyer sur un état des lieux de la problématique.

Mise en exergue des impacts à moyen et long terme du projet en matière de biodiversité, de gestion des milieux et des ressources naturelles et de lutte contre le changement climatique et ses effets

Là encore, la réflexion sur les impacts à moyen et long terme du projet en matière de biodiversité, de gestion des milieux et des ressources naturelles et de lutte contre le changement climatique et ses effets n'a pas été formalisée de manière spécifique.

Néanmoins, **au Bénin**, les projets développés autour des jardins scolaires s'emparent tout à fait des enjeux de préservation de la biodiversité. Les parties prenantes sont formées à des pratiques agroécologiques, ainsi que sur des notions d'hygiène, de santé et de nutrition. Ce travail de sensibilisation et de formation bénéficie aux acteurs au sein de l'école et plus largement aux communautés (par la mobilisation bénévole des parents, mais aussi, par exemple, lorsque les enfants reproduisent des petits potagers à la maison, par exemple). Ceci contribue à une sensibilisation aux enjeux environnementaux mais agit également de manière directe sur la santé des enfants. Dans le cadre du PMP3 la formation ne s'est pas déroulée comme prévue dans la NIONG avec les formateurs et formatrices des ENI, mais directement au sein des écoles ciblées par ce volet du projet, et en collaboration avec différents acteurs locaux engagés sur ces enjeux (Cebedes; GRAE, ferme Songhaï, ...)

Par ailleurs, **au Sénégal**, la thématique est abordée par le biais de la sensibilisation à la préservation de l'environnement en Casamance. A Thiès, l'enseignement de la DIR conduit également les enseignants à sensibiliser les enfants sur des thématiques liées aux ressources et aux éléments (eau...). Les modules sont élaborés de sorte à utiliser des matériaux et objets facilement trouvables sur place, et issus de la récupération. Enfin, les modules destinés aux acteurs de la Petite Enfance élaborés en lien avec l'ANPECTP intègrent une dimension de prise en compte des enjeux d'hygiène, de nutrition et l'environnement.

Sur la plan de la lutte contre le changement climatique en particulier, **la logique d'intervention du GREF**, basée des missions bi-annuelles de terrain impliquant de nombreux déplacements en avion (on estime à un minimum d'une soixantaine d'allers-retours en avion sur la durée du PMP3) est néanmoins **génératrice d'un bilan carbone lourd**, qui ne fait pas l'objet de compensation.

État des lieux de la prise en compte de la thématique jeunesse et de l'intégration de l'éducation non formelle au sein du projet

Enfin la jeunesse constitue le principal public indirect du projet, et le GREF consacre un pan entier de son action au Maroc à l'éducation non formelle. Par ailleurs, dans leurs méthodologies et pédagogie de formation, les équipes intègrent des techniques issues de l'éducation non formelle (pédagogie active, ludo-pédagogie...). A l'occasion du focus group dédié aux formateurs, certains évoquaient même le plaisir éprouvé à mettre en pratique, à travers ces missions, à des approches sur lesquelles ils avaient été stoppés ou qu'ils n'avaient pas pu expérimenter dans le cadre de leur expérience professionnelle, contraints par le cadre trop rigide de l'éducation formelle.

Ainsi, là encore, bien que l'approche ne soit pas formalisée, ces thématiques sont pleinement prises en compte par l'association dans le cadre du projet.

Conclusions et recommandations

CONCLUSIONS PRINCIPALES

L'objectif global du PMP3 était de renforcer les capacités des formateurs, des animateurs, des cadres, des membres des OSC et des collectivités territoriales pour une meilleure scolarisation des jeunes enfants et des jeunes vulnérables au Bénin, au Maroc et au Sénégal.

Plus spécifiquement, il s'agissait de :

- Favoriser la prise en charge holistique de l'enfant jusqu'aux premières étapes de la scolarisation (OS1);
- Contribuer à une meilleure prise en charge des enfants vulnérables ou à besoins spécifiques (OS2) ;

A travers la mise en œuvre de ce projet, le GREF a démontré la pertinence de sa réponse ; il s'est illustré par son expertise et la qualité de ses apports en termes d'ingénierie pédagogique, de formation d'acteurs et d'appui à la mise en place de politiques publiques d'éducation. Son action, fondée sur une analyse et une expression des besoins locaux, a produit de nombreux effets positifs et qualitatifs auprès tant de ses bénéficiaires directs et indirects, que sur les parties prenantes du projet et l'organisation elle-même. Ses apports sont appréciés par ses partenaires opérationnels, avec lesquels il entretient des relations de confiance inscrites dans la durée.

Au terme de 3 triennaux cependant, **il reste confronté à une problématique structurelle de méthodologie et d'efficience**, qui peuvent être imputées à la logique d'intervention de l'association, à son modèle économique et à la nature quasi-exclusivement bénévole de l'organisation.

Au sein du GREF, le PMP, s'il contribue à la professionnalisation de la structure, fait figure d'OVNI, tant pour les membres de l'association que pour les observateurs externes. Près de 15 ans après le lancement du PMP, le GREF donne l'image **d'une structure à 2 vitesses**, qui vient interroger son modèle d'organisation et de vie associative. Sur le fond, l'organisation semble progressivement glisser d'un positionnement relatif au développement **de** l'éducation au développement **par** l'éducation qui interroge sur la vision stratégique et sur la valorisation des compétences et des savoir-faire internes, dont les résultats et les effets du PMP sont un exemple.

Le GREF ambitionne de peser dans le paysage de la solidarité internationale et de continuer à développer de "grands projets" sur le modèle du PMP. Il lui faudra pour se faire se doter des moyens de son ambition, s'outiller méthodologiquement, tant en termes de culture que de RH, et surtout opérer des choix stratégiques quant à son positionnement (Expertise technique ? Appui au développement local ? Accompagnement d'initiatives de la société civile ?).

Ces choix viendront nécessairement questionner l'articulation avec la dynamique bénévole du GREF, mais des pistes peuvent être creusées pour bâtir un modèle hybride opérant. Les recommandations formulées à la suite de cette évaluation ambitionnent, à leur modeste échelle, d'accompagner la structure dans ses réflexions.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

MATRICE SWOT DU PROJET

La matrice suivante donne un aperçu des principales forces et faiblesses du projet, ainsi que des opportunités et des menaces qui en découlent :

	Forces	Faiblesses
Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • Une réponse pertinente et cohérente avec les politiques publiques sectorielles • Une réponse adaptée aux besoins identifiés en matière de préscolarisation, d'apprentissages, de soutien scolaire et d'accompagnement de l'enfance vulnérable • Une capacité d'accompagnement à l'expression des besoins 	<ul style="list-style-type: none"> • Défaut de stratégie d'ensemble et de cohérence interne (dimension PMP): juxtaposition de projets qui prive de dynamiques d'apprentissage croisées • Difficulté à identifier la légitimité/pertinence de certaines demandes des partenaires locaux • Absence de contact et d'alliance avec des acteurs de la solidarité et du développement • Capacité inégale à développer des partenariats locaux structurants et à lever des fonds localement • Une absence de culture de développement local, malgré une sensibilité de certains acteurs
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Bénévoles nombreux et impliqués, posture adaptée (faire avec, et non faire pour) • Expertise reconnue et interventions appréciées par les partenaires et les bénéficiaires • Bénévoles en recherche de professionnalisation • Capacité d'adaptation et d'apprentissage des acteurs internes et de la structure 	<ul style="list-style-type: none"> • Logique d'intervention (missions/ inter sessions) peu efficace et peu adaptée aux contraintes des acteurs locaux • Absence de points focaux locaux • Un format d'intervention qui ne permet pas une approche de développement local effective et efficiente • Des forces locales insuffisamment exploitées • Désengagement de bénévoles du GREF qui auraient moins d'opportunités de missions à l'étranger • Évolution du bénévolat avec des engagements plus courts et "à la carte" • Résistances au changement
Suivi-évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Une tentative d'harmonisation des outils à travers les DAM • Une volonté et des efforts de mise en application par le GREF de nombreux principes : réflexion orientée changements ; démarche de capitalisation; analyse des pratiques... 	<ul style="list-style-type: none"> • Des indicateurs de suivi et de résultats peu adaptés à l'activité et aux capacités de suivi de l'organisation • Absence de dispositif de suivi-évaluation • Absence d'outils de reporting harmonisés spécifiques au projet • Faiblesse de la communication interne
	Opportunités	Menaces
Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • Besoins structurels des pays partenaires en matière d'éducation • Transformation des besoins (cf Maroc : montée en puissance des acteurs étatiques) : opportunités de reconfiguration de l'appui apporté • Possibilités d'alliance avec des ONG françaises de coopération internationale dans le champ de l'éducation • Confiance des partenaires locaux • Confiance du bailleur (AFD) • Évolution du modèle économique du GREF 	<ul style="list-style-type: none"> • Une légitimité en tant qu'acteur de développement local non acquise • Diminution de l'aide publique au développement • Contexte géopolitique • Changements politico-administratifs radicaux • Refus de financement de l'AFD pour des ONG intervenant dans certains pays (cf Sahel) • Sentiment de certains bénévoles de s'éloigner de "l'esprit GREF"
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Dispositif VSI • Présence d'organismes de développements implantés localement/ associations/ ONG locales (partenariats) • Projets de type PMP pouvant porter la masse salariale d'une fonction de coordination de projets 	<ul style="list-style-type: none"> • Concurrence des ONG • Besoins en sécurité dans certaines zones en tension
Suivi-éval"	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de recourir à des appuis techniques externes (F3E, FRIO de Coordination Sud...) 	

Annexes

ANNEXE 1 – MÉTHODOLOGIE : MÉTHODE ADOPTÉE POUR LE SYSTÈME D'APPRÉCIATION

Analyse par critères

Pour chacun des critères CAD, l'équipe a procédé à l'analyse quantitative et qualitative des résultats du projet. Ces derniers ont ensuite été traduits à l'aide d'un système d'appréciation harmonisé.



Système d'évaluation

Le système d'évaluation est échelonné sur 5 niveaux d'appréciation, qui sont traduits par un code couleur pour faciliter la lecture transversale :

Code couleur	Appréciation
Vert foncé	Excellent
Vert clair	Très satisfaisant
Orange clair	Moyennement satisfaisant
Orange foncé	Insuffisant
Rouge	Très insuffisant

ANNEXES

ANNEXE 2 – APPRÉCIATION GLOBALE – SYNTHÈSE DU PROJET

Critères	Appréciation
Pertinence - cohérence	Très satisfaisant
Adaptation aux politiques publiques en matière d'éducation	Excellent
Adaptation de l'approche aux caractéristiques du contexte et aux besoins des publics	Très satisfaisant
Cohérence interne (stratégie associative)	Très satisfaisant
Cohérence interne au projet et cohérence multipays	Insuffisant
Efficacité	Moyennement satisfaisant
Favoriser la prise en charge holistique de l'enfant jusqu'aux premières étapes de la scolarisation (OS 1)	Moyennement satisfaisant
Meilleure prise en charge des enfants vulnérables ou à besoins spécifiques (OS 2)	Moyennement satisfaisant
Efficiences globale	Moyennement satisfaisant
Logique d'intervention	Moyennement satisfaisant
Adaptation des moyens aux besoins	Très satisfaisant
Pilotage et animation nationale du projet	Moyennement satisfaisant
Communication interne	Insuffisant
Monitoring et suivi-évaluation du projet	Insuffisant
Adaptabilité	Très satisfaisant
Dynamique partenariale	Moyennement satisfaisant
Effets et Impacts	Très satisfaisant
Effets sur les publics cibles	Très satisfaisant
Effets sur les bénéficiaires indirects	Très satisfaisant
Effets sur les parties prenantes au projet	Très satisfaisant
Impact sur l'organisation	Moyennement satisfaisant
Durabilité	Moyennement satisfaisant
Durabilité financière	Moyennement satisfaisant
Durabilité institutionnelle	Moyennement satisfaisant
Durabilité opérationnelle	Moyennement satisfaisant
Thématiques transversales	Insuffisant
Prise en compte du genre et égalité des sexes	Insuffisant
Biodiversité et lutte contre le changement climatique	Insuffisant
Jeunesse et éducation non formelle	Très satisfaisant
Evaluation globale	Moyennement satisfaisant

ANNEXE 3- ANALYSE DU CRITÈRE EFFICACITÉ

	Activités / Résultats attendus	Evaluation
OS 1 : Favoriser la prise en charge holistique de l'enfant jusqu'aux premières étapes de la scolarisation	Résultat attendu 1.1 : Les parents, les associations de la société civile, et les collectivités territoriales sont impliqués	
	Activité 1.1.1 : Etablissement d'un diagnostic participatif	Excellent
	Activité 1.1.2 : Sensibilisation des parents, des élus et des OSC	Moyennement satisfaisant
	Activités 1.1.3 : Appui aux comités de gestion	Insuffisant
	Activités 1.1.4 : Formation des encadreurs-euses et des animateurs-trices	Très satisfaisant
	Activités 1.1.5 : Mise en place d'ateliers participatifs autour du jeu	Très satisfaisant
	Total RA1.1	Très satisfaisant
	Résultat attendu 1.2 : Les enseignants-es qui ont en charge les enfants de 3 à 5 ans sont formés et les cadres sont impliqués	
	Activité 1.2.1 : Stage de formation des co-formateurs-trices	Moyennement satisfaisant
	Activité 1.2.2 : Ateliers de réflexion sur l'utilisation du jeu	Très satisfaisant
	Activité 1.2.3 : Accompagnement des co-formateurs-trices sur le terrain	Très satisfaisant
	Activité 1.2.4 : Elaboration de livrets de formation	Très satisfaisant
	Total RA1.2	Très satisfaisant
	Résultat attendu 1.3 : Création d'une continuité préscolarisation / scolarisation	
	Activité 1.3.1 : Formation commune des relais de formation des 2 niveaux	Insuffisant
	Activité 1.3.2 : Suivi des formateurs-trices en situation de formations des enseignants-es et de suivi de terrain	Très satisfaisant
Activité 1.3.3 : Elaboration de documents de formation communs et de livrets didactiques		
Total RA1.3	Insuffisant	
Résultat attendu 1.4 : Une capitalisation est réalisée		
Activité 1.4.1 : Les TDR de la recherche-action sont élaborés par pays et en multi pays	Très satisfaisant	
Activité 1.4.2 : Séance de travail avec des chercheurs-euses de l'Education	Très insuffisant	
Activité 1.4.3 : Création d'équipes transversales des 3 pays (GREF/partenaires institutionnels/société civile)	Insuffisant	
Activité 1.4.4 : Elaboration de documents de capitalisation	Très satisfaisant	
Activité 1.4.5 : Appui aux rencontres des équipes SUD-SUD dans le processus de capitalisation	Très insuffisant	
Total RA1.4	Insuffisant	
TOTAL OS 1	Moyennement satisfaisant	
OS 2 : Meilleure prise en charge des enfants vulnérables ou à besoins spécifiques		
	Résultat attendu 2.1 : Prise de conscience des vulnérabilités et mobilisation pour une école inclusive	
	Activité 2.1.1 : Formation des AE des classes de l'enseignement non formel au Maroc	Excellent
	Activité 2.1.2 : Accompagnement des enseignants-es pour l'intégration des enfants vulnérables au sein de l'enseignement formel	Très insuffisant
	Activité 2.1.3 : Accompagnement des comités de gestion pour la mise en place de cantines et jardins scolaires au Bénin	Très satisfaisant
	Activité 2.1.4 : Formation des enseignants-es à l'intégration de ces activités dans les séquences pédagogiques	Très satisfaisant
	Total RA2.1	Très satisfaisant
	Résultat attendu 2.2 : Les accompagnateurs des enfants allophones récemment arrivés au Maroc sont formés	
	Activité 2.2.1 : Formation des enseignants-es qui ont en charge des enfants allophones	Insuffisant
Total RA2.2	Insuffisant	
TOTAL OS 2	Moyennement satisfaisant	
Appréciation globale efficacité (OS1+ OS 2)	Moyennement satisfaisant	

ANNEXE 4- LISTE DES PERSONNES ENTENDUES DANS LE CADRE DE L'ÉTUDE

Nom		Fonction	Organisation
Abarkan	Khadidja	Directrice- Cheffe de division Superviseurs	FMPS Éducation nationale - circo
Adoumasse	Fernand	Chef de circonscription ADJARRA	Adjarra
Afouda	Mireille	Ancienne Directrice de l'enseignement maternel	DEM Bénin Éducation nationale - circo
Ahoualhode	Danssou	Conseiller pédagogique	MIserete-Dangbo
Ait Hassain	Abdellah		Éducation nationale - circo
Aoulde	Dieudonné	Conseiller pédagogique	MIserete-Dangbo
Barbet	Jean-Claude	CP Sciences Sénégal	GRAF
Bausson	Marie-Thérèse	Bénévole Superviseure centrale province de Ouarzazate et de	GRAF
Benhada	Aziza	Marrakech/Safi	FMPS
Berbis	Daniel	Formateur bénévole PE	GRAF
Berger	Cosette	Responsable Pays Bénin	GRAF
Bertrand	Danielle	Responsable Pays Sénégal	GRAF
Betrand-Hardy	Jérôme	Directeur AFD Bénin	AFD Bénin
Boivin	Micheline	Bénévole CP Rabat/ Sidi Slimane	GRAF
Bokovou	Jérônime	Secrétaire exécutive Mairie	Mairie Adjohoun
Bresteau	Alain	Responsable financier du projet	GRAF
Cabin	Philippe	Chargé de mission	AFD
Chanou	Pierre	Directeur de l'INFRE	INFRE
Choukri		Responsable Alliance française Ouarzazate	Alliance Française
Ciupa	Monique	Formatrice bénévole PE Bénin	GRAF
Congé	Éric	Bénévole	GRAF
Delhaye	Dominique	CP Petite enfance Porto Novo	GRAF
Dhaussy	Philippe	Trésorier national	GRAF
Diallo	Michèle	Formatrice bénévole	GRAF Éducation nationale - circo
Falade	Arnaud	Conseiller pédagogique ADJARRA	Adjarra
Forcheteau	Catherine	Bénévole	GRAF
Garnier	Isabelle	Formatrice bénévole PE	GRAF
Gentreau	Guy	CP Casamance Sénégal	GRAF
Giner	Raphaëlle	CP Petite enfance	GRAF
Gomez	Sylvie	Chargée de suivi OSC	AFD Bénin
Guillaud	Jacques	Président national	GRAF
Guillot	Geneviève	Bénévole CP Rabat/ Sidi Slimane	GRAF Éducation nationale - circo
Hegbe	Fidèle	Conseiller pédagogique MISERETE Président du Groupement des acteurs de l'éducation	MIserete-Dangbo
Houedanou	Thomas	au bénin (GRAE)	GRAE
Jarnoux	Monique	Responsable pédagogique PMP	GRAF Éducation nationale - circo
Kadjegbin	Léonie	Conseillère pédagogique ADJARRA	Adjarra
Le Bihan-Briaux	Nathalie	Formatrice bénévole PE	GRAF
Le Capitaine	Annie	CP Jardins scolaires Adjohoun	GRAF

ANNEXES

Nom		Fonction	Organisation
Louihi		Ancien Responsable du bureau pédagogique (retraité)	MEN Maroc
Mackoviack	Jeanine	CP Enfants vulnérables Nord Maroc	GRAF
Mactar fall	Mamadou	Inspecteur de l'Éducation et de la Formation	IEF Thiès Ville
Mindingohi	Victorin	Inspecteur, chef de circonscription	Éducation nationale - circo Miserete-Dangbo
N'cha	Marlène	Conseillère pédagogique MISERETE	Éducation nationale - circo Miserete-Dangbo
Ndour	Cheikh	Ancien Secrétaire Général de l'ANPECTP	ANPECTP Sénégal
Ojour	Hssein	Directeur de l'Éducation Non Formelle	MEN Maroc
Oujamaa		Directeur 2 Telouet SS Arg et Amdhoui	
Perez	Jacques	Formateur bénévole PE Bénin	GRAF Éducation nationale - circo
Rafiyi	Salami	Chef de circonscription	Miserete-Dangbo
Ratagne	Anne-Marie	CP Adjointe Casamance Sénégal	GRAF
Redouane	Sidi	Directeur d'établissement	
Renard	Nicolas	Coordinateur Projet PMP	GRAF
Rimbeau	Michèle	Vice-Présidente en charge des projets	GRAF
Sauvaget	Renée	Bénévole CP Fés/Séfrou	GRAF
Soumbounou	Mamadou	DEFI : directeur de l'éducation, de la formation et de l'innovation	ANPECTP Sénégal
Tavernier	Éric Mamadou	Responsable Pays Maroc	GRAF
Thiané	Lamine	Référent projet Kataba (Casamance)	Société civile Éducation nationale - circo
Tovenon	Albert	Conseiller pédagogique	Miserete-Dangbo
Traversat	Françoise	CP Petite Enfance Sénégal	GRAF
Vallejo	Claudine	Formatrice bénévole Casamance	GRAF