



**HAL**  
open science

# La notion d'impact dans un projet d'appui au développement : appréhender le contexte par l'approche qualitative. Le GREF au Maroc et au Sénégal

Laura Delavallade

## ► To cite this version:

Laura Delavallade. La notion d'impact dans un projet d'appui au développement : appréhender le contexte par l'approche qualitative. Le GREF au Maroc et au Sénégal. Sciences de l'Homme et Société. 2022. dumas-04076005

**HAL Id: dumas-04076005**

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04076005v1>

Submitted on 20 Apr 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **La notion d'impact dans un projet d'appui au développement : appréhender le contexte par l'approche qualitative.**

## **Le GREF au Maroc et au Sénégal**

Laura Delavallade

---

Université Aix-Marseille  
Master 2 Pro Aménagement et urbanisme – Spécialité « Transition des métropoles et  
Coopération en Méditerranée »

Septembre 2022

Mémoire tutoré par Emmanuel Matteudi

# Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont suivi ce travail de près ou de loin, qui m'ont soutenu parfois avec leurs conseils, avec leur soutien ou simplement par leur présence.

## **À Monsieur Emmanuel Matteudi,**

Merci d'avoir accepté de me guider tout au long de ce travail et de m'avoir encouragée avant et pendant la rédaction. Je vous suis infiniment reconnaissante pour la formation et les enseignements que vous m'avez apportés cette année. Merci pour vos remarques, pour vos commentaires, qui m'ont permis de me remettre sans cesse en question afin de mener au mieux ce travail.

## **A Madame Émeline Hatt,**

Merci pour votre disponibilité, pour vos riches enseignements cette année et merci de votre participation à ce jury de soutenance. Soyez assurée de toute ma gratitude.

## **Aux membres du Conseil Scientifique (CS) du GREF,**

Sans qui ce travail n'aurait pas été possible. Merci pour votre suivi et vos retours constructifs.

## **Merci à Raphaëlle, Éric, Mad, Michelle, Jean Guy,**

Pour vos précieux conseils pour mes différentes missions au Maroc et au Sénégal. Je vous remercie pour cette aide précieuse à la réalisation de ce mémoire.

## **Merci à Kader, Aminata, Mohamed L., Ahmed, Mohamed A., Mohamed B.,**

Pour votre soutien et votre accompagnement durant mes missions. Merci pour vos connaissances, vos contacts, vos conseils, votre accompagnement ; Sans vous, ce travail n'aurait pas été possible.

## **Merci à Abdou,**

De m'avoir accompagné à la rencontre des habitant.es de Bargny, d'avoir été un super acolyte et traducteur. Merci pour ton amitié et ta bonne humeur contagieuse.

## **Merci à toutes mes merveilleuses rencontres sénégalaises et marocaines,**

Pour tous ces riches moments, de joie, de bonne humeur, d'enseignements. Je garde un souvenir singulier de chacun.e d'entre vous de l'autre côté de la Méditerranée. Je les remercie de s'être livrés à moi, d'avoir partagé un bout de leur histoire pendant un court instant.

**Merci Mélodie, Aurélien, Bérénice,** de m'avoir épaulée et soutenue pendant ce travail.

# Résumé

Ce mémoire est un court voyage à travers les sciences sociales afin de mieux appréhender la notion d'impact au sein des projets d'appui au développement. En effet, l'implication de nombreuses ONG suscite encore aujourd'hui de nombreux débats tant elle a malheureusement montré, dans certains cas, être instrumentalisée - financièrement et/ou politiquement. Ce travail tente ainsi de démontrer, avec sa dimension expérimentale, l'impertinence des évaluations et des modèles standardisés dans le monde du développement par la mise en exergue des interactions locales si uniques dans des contextes et des projets qui le sont toujours tout autant. Suivant une approche qualitative, il s'agira de démontrer en quoi l'étude d'impact peut se révéler être un outil efficace à la lecture de ces interactions et des processus d'appropriation en continu par les communautés locales. C'est aux côtés d'une ONG française, le GREF (Groupement des Éducateurs sans Frontières) que ce travail a eu lieu, au Sénégal et au Maroc dans des projets foncièrement différents : développement local pour l'un, appui à l'enseignement préscolaire pour l'autre. Habitué.es à « l'avant » et au « pendant » des projets : et si nous prenions le temps d'observer et d'écouter le « après » ?

Mots clés : Coopération – Étude d'impact – Développement – Contextes - ONG

# Abstract

This work is a short journey through the social sciences to better understand the notion of impact within development projects. Indeed, the involvement of many NGOs still arouses many debates today as it has unfortunately shown, in some cases, to be instrumentalized - financially and/or politically. This work thus tries to demonstrate, with its experimental dimension, the impertinence of standardized evaluations and models in the world of development by highlighting local interactions that are so unique in contexts and projects that are still just as unique. Following a qualitative approach, it will be a question of demonstrating how the impact study can prove to be an effective tool for reading these interactions and the processes of continuous appropriation by local communities. It is alongside a French NGO, the GREF (Groupement des Educateurs sans Frontières) that this work has taken place, in Senegal and Morocco in fundamentally different projects: local development for one, support for preschool education for the other. Accustomed to the "before" and "during" projects: what if we took the time to observe and listen the "after"?

Key words : Cooperation – Impact study – Development – Contexts - NGO

# Sommaire

Avant-propos .....	5-6
Introduction .....	6-7
<b>I- La notion d'impact dans la sphère de la coopération internationale</b>	
Chapitre 1. Émergence de la notion d'impact .....	11-13
Chapitre 2. La professionnalisation de l'impact .....	14-17
Chapitre 3. L'impact, une définition non figée .....	18-19
<b>II- Une méthode qualitative : comment faire parler le territoire ?</b>	
Chapitre 1. Le choix d'une démarche qualitative .....	20-24
Chapitre 2. La méthodologie générale .....	25-26
Chapitre 3. Terrains d'étude : le Sénégal et le Maroc .....	27-32
<b>III- Effets et impact des projets : que nous disent-ils ?</b>	
Chapitre 1. Le projet de développement local à Bayé .....	33-46
Chapitre 2. Le projet d'appui à l'enseignement préscolaire au Maroc .....	47-61
<b>IV- Quels enseignements ?</b>	
Chapitre 1. Tendances dominantes : l'impact du GREF .....	62-65
Chapitre 2. Pistes d'orientations générales .....	66-69
Bibliographie .....	70-71
Table des illustration .....	72
Annexes .....	73-84

*Retrouvez la table des matières p. 85-86*

# Avant-propos

Il est toujours difficile de choisir un sujet de mémoire, du moins c'est ce qu'il me semble. D'autant plus dans le cadre d'une formation transversale comme la nôtre : « transition des métropoles et coopération en Méditerranée ». Comment choisir ? Ce dernier doit aussi être, de près ou de loin, lié à notre année en alternance.

Et si je commençais par vous raconter cette année ?

Ma mission pendant un an était principalement de rédiger une étude d'impact de deux projets d'appui au développement à l'international, portés par une ONG française. Cependant, les deux projets étaient très différents : il s'agissait dans le premier cas d'un projet de développement local au Sénégal et dans l'autre d'un projet d'appui à l'enseignement préscolaire au Maroc. Alors, j'ai d'abord réfléchi à ne traiter que quelques aspects des projets selon une unique approche plutôt réflexive et transversale : la condition des femmes, la prise en compte de l'environnement ou encore la position des ONG françaises dans des projets pareils... Et puis, finalement, après quelques hésitations, quel meilleur sujet que celui sur lequel j'ai travaillé durant presque un an et qui finalement, regroupe (à moindre mesure certes) tous les aspects énoncés ?

Vous l'aurez donc compris, ce mémoire est le fruit d'une année en alternance auprès d'une ONG française, le Groupement des Éducateurs sans frontières (GREF). C'est auprès de ses bénévoles que j'ai pu avoir la chance de réaliser une étude d'impact, une mission extrêmement formatrice et plus qu'enrichissante de part et d'autre de la Méditerranée. Cette année m'a fait découvrir cet outil qui est l'étude d'impact, celui-ci qui aujourd'hui me semble si naturellement incontournable dans le monde du développement. Si le « avant » et le « pendant » des projets menés soucient de plus en plus les porteurs.ses de projets, qu'en est-il réellement du « après » ? Et comment ? Prennent-ils.elles le temps d'observer? D'écouter ?

L'objectif de ce mémoire n'est pas tant de revendiquer une approche novatrice ou précurseure, mais plutôt de partager mon expérience, les méthodes employées, les résultats livrés. Nos études d'urbanisme et de coopération nous apprennent l'espace, la géographie, la sociologie, l'histoire mais aussi l'urgence, la précarité et l'actualité ; alors si ce sujet de mémoire peut d'abord paraître s'éloigner des notions apprises en cours d'année, il est, me semble-t-il, au contraire un condensé de toutes celles-ci. Jamais je n'avais autant réalisé le lien naturel entre l'urbanisme et la coopération que durant cette année, jamais je n'avais vu aussi clairement le lien entre la diversité des contextes, des espaces et les interactions humaines et sociales. J'ai

tenté, ou du moins souhaité, par ce mémoire, mettre en lumière ces liens qui me paraissent aujourd'hui si évidents.

Enfin, c'est dans ce contexte que j'ai fait le choix d'utiliser l'écriture inclusive afin d'apporter une grammaire plus égalitaire. Cela se traduit par exemple par la féminisation ou la masculinisation des professions lorsque cela était nécessaire. Il me semble qu'en affirmant que le masculin l'emporte sur le féminin, je laisse la langue française façonner encore un peu plus les rapports de domination et donc les représentations sociales et sociétales inégalitaires. Et vous l'aurez compris, ce mémoire a pour objectif tout l'inverse.

# Introduction

Engagé.es depuis 1990, le GREF (Groupement des Éducateurs sans Frontières) est une association non-gouvernementale française qui soutient l'accès à l'éducation et l'autonomie économique et sociale de tous.tes dans dix-huit pays<sup>2</sup> du monde. L'association, qui repose depuis sa création sur un système de bénévolat, comptait 358 adhérent.es en 2020. L'association s'organise aujourd'hui autour de 15 délégations régionales et les différentes instances, nationales comme régionales, font le lien entre chacune d'entre elles.

Cependant, depuis 2017, les réflexions internes au GREF ont révélé de nouvelles préoccupations, notamment liées à la crise sanitaire et à la baisse drastique du nombre d'adhérent.es depuis quelques années. L'avenir du GREF est ainsi devenu un sujet central de la réflexion collective.

C'est dans ce contexte que le Conseil Scientifique (CS), un groupe de travail interne au GREF composé d'universitaires, de spécialistes des domaines d'interventions de l'association et d'adhérent.es voit le jour en novembre 2017. Ce groupe vise pour objectif l'anticipation des évolutions internes de l'association et l'actualisation de la connaissance de cette dernière aux enjeux de la solidarité internationale. Rapidement alors, c'est l'idée d'une étude sur les actions de l'ONG, privilégiant la recherche action sur l'impact de ces derniers sur le terrain qui prend le dessus, auprès des bénéficiaires comme des greffon.nes<sup>3</sup> impliqué.es.

Chemin faisant, les questionnements et la démarche à suivre sur la base d'un échantillon de projets se sont progressivement précisés. Il s'est en effet avéré nécessaire de cibler la recherche pour une étude de cas précise. Parmi les actions menées par le GREF et les nombreux pays d'intervention, le choix s'est porté sur deux projets : l'un au Sénégal, l'autre au Maroc. Ces deux projets, différents tant dans leur forme que dans leur fond, suggèrent en effet d'interroger l'impact de manière différenciée :

1

## Un projet de développement local à Bargny, au Sénégal

Il s'articule autour d'AGR (pêche traditionnelle et transformation de produits halieutiques) et de la construction, de l'équipement et de l'animation d'une maison commune de l'Éducation, de la Formation et de l'Insertion dans un quartier de la ville (Bayé) et est porté depuis 2008 par la société civile.

---

<sup>2</sup> Albanie, Arménie, Benin, Burkina Faso, Comores, France, Haïti, Laos, Madagascar, Moldavie, Niger, Maroc, Nouvelle-Calédonie, Sénégal, Slovaquie, Soudan, Togo, Tunisie (2021)

<sup>3</sup> Nom désignant un.e bénévole du GREF

## 2

### Un projet de valorisation et d'appui à l'enseignement préscolaire, au Maroc

En partenariat avec les différentes AREF (Académie Régionale d'Éducation et de Formation) du pays, ce programme financé par l'AFD depuis 2011 agit dans le domaine du préscolaire dans plusieurs régions du pays.

Plusieurs champs d'étude peuvent par ailleurs déjà être suggérés en termes d'impact pour chacun de ces pays :

- **A Bargny, au Sénégal** : l'importance et les formes de l'insertion socio-économique des jeunes formé.es, l'importance des AGR pour les femmes, la dynamique communautaire, l'impact sur le pouvoir local, la promotion des valeurs démocratiques, la prise en compte des besoins prioritaires, les rapports homme-femme, la capacité d'entreprendre, la prise en compte des préoccupations environnementales par les acteur.rices locaux.ales, etc.
- **Au Maroc** : les effets du préscolaire sur l'éveil des enfants et l'entrée à l'école primaire, les effets du préscolaire sur l'émancipation des mères, les effets de la participation parentale dans la place accordée à l'école, dans la dynamique communautaire, dans l'implication des éducateur.rices, enseignant.es, le renforcement de capacité de l'administration de l'éducation, etc.

C'est donc à partir de leurs points communs, de leurs singularités mais aussi des différentes réflexions transversales que l'étude de cas appréhende la manière dont le GREF se décline et impacte sur le terrain. En effet, l'impact est au singulier quand les contextes, eux, sont au pluriel.

Vous l'aurez compris, ce mémoire aujourd'hui reprend ainsi le cheminement et les réflexions menés au cours de cette étude de cas. Nous verrons comment l'impact permet finalement d'interroger la pertinence et la cohérence d'une démarche entreprise dans différents projets au regard des contextes locaux et nationaux ; comment la démarche méthodologique mise en œuvre pour la conduite de chacune des actions permet d'observer l'organisation du projet en continu mais aussi de rediriger son évolution.

En résumé, ce travail vise à montrer en quoi la démarche employée dans le cycle d'un projet peut-elle orienter ce dernier et comment, surtout, elle peut faire parler ses pratiques et ses effets. Ce mémoire se donne ainsi comme objectif de montrer comment l'étude de l'impact est essentielle mais aussi et surtout comment l'approche qualitative révèle rapidement les limites de la quantification. Il s'agira alors de mettre en exergue la nécessité d'adopter une approche transversale pour ce travail en se questionnant au travers de plusieurs facteurs :

- **Le périmètre thématique** : il s'agira d'appréhender l'impact par le croisement des différentes catégories d'effets (sociaux, éducatifs, territoriaux, culturels, ou encore économiques) ;
- **Le périmètre spatial** : il paraît nécessaire de raisonner à différentes échelles à travers la nature des bénéficiaires (individus, familles, communautés, institutions, ou encore corporations) et les externalités, dépassant souvent les frontières du projet lui-même ;
- **La nature de l'impact** : les impacts sont-ils positifs, négatifs ? Sont-ils directs, indirects ? ;
- **La prise en compte du contexte** : local comme national, le contexte donne des indications essentielles sur les obstacles et les facilités rencontrés. Il oriente le contenu des actions menées et le choix de la méthode de travail ;
- **La manière de mener à bien les actions en amont** : y-a-t-il eu définition des besoins (à distinguer des attentes) en amont ? De quelle manière ? Le contexte local a-t-il été appréhendé par la conduite d'une étude préalable ? Comment les équipes travaillent-elles ? en termes organisationnel ? en termes d'outils et de méthodes ?

Mais aussi ce qui interroge de manière transversale en termes d'impact :

- Les effets produits par les interventions du GREF et leur durabilité auprès des acteur.rices concerné.es ;
- La définition et la priorisation des choix effectués ;
- Les effets sectoriels, transversaux et territoriaux des actions menées ;
- Les effets de l'approche *top-down*, horizontale, sur l'appropriation par les acteur.rices des dispositifs créés et des actions menées ;
- La place et le rôle du GREF par les greffon.nes.

Cette démarche permet de visualiser et de questionner l'ensemble du projet étudié afin de mieux comprendre ses dynamiques et les processus qui s'en dégagent : **avant, pendant** mais aussi **après** le départ d'une (des) ONG. Ainsi, nous voyons comment les changements en cours de projets permettent de mesurer la durabilité et l'autonomisation des actions engagées, dimension essentielle à l'analyse et à la compréhension d'un projet dans son ensemble. Ce travail pourra ainsi constituer une base favorable à la réflexion d'une réorientation stratégique de l'association ou encore d'une réflexion plus approfondie des notions évoquées.

A travers ce travail et sur la base de ce qui vient d'être évoqué, nous tenterons de comprendre comment la démarche qualitative, dans le cadre d'une étude d'impact d'un projet d'appui au développement, permet-elle d'appréhender la diversité des contextes et d'éviter la standardisation des pratiques ?

Afin de répondre au mieux à cette question, il conviendra dans un premier temps d'analyser la notion d'impact, ses origines mais aussi et surtout sa position sur la scène de la coopération internationale, à travers les différents domaines qu'elle représente. Dans une seconde partie,

nous prendrons davantage connaissance des deux terrains d'étude, la méthodologie employée et l'approche privilégiée dans la conduite de ce travail, respectivement au Sénégal et au Maroc. La troisième partie sera consacrée à l'analyse des effets et de l'impact spécifiques aux deux projets, leurs points forts mais aussi les interrogations qu'ils soulèvent. Enfin, nous verrons ensemble dans une quatrième et dernière partie, une analyse globale de l'impact de l'association par sa manière de se décliner sur le terrain et nous clôtureront ce travail avec quelques pistes de préconisations générales pour l'association.

# I. La notion d'impact dans la sphère de la coopération internationale

Il s'agit d'abord d'appréhender la notion d'impact et de dresser brièvement un état de l'art avant d'entrer dans le détail de l'étude et dans l'analyse des projets. Nous verrons donc en quoi l'étude d'impact offre de larges possibilités d'analyse des actions menées et comment elle s'avère pleinement pertinente dans le cycle de vie d'un projet dit « de développement ».

## CHAPITRE 1 : EMERGENCE DE LA NOTION D'IMPACT

### 1.1 Les origines de l'impact

Si, comme nous l'évoquerons dans un second temps, la notion d'impact est venue progressivement occuper l'espace des professionnels de l'aide au développement, c'est auprès des universitaires que la question a d'abord été abordée mais aussi auprès de quelques ONG qui se questionnaient sur le contenu des actions qu'elles menaient. Parce qu'en effet, si les raisons de s'intéresser à l'impact peuvent facilement se deviner (il y a-t-il un impact ? quels sont les effets ? Sont-ils positifs, négatifs ? Directs, indirects ? Ponctuels, plutôt définitifs ?) elles sont en fait, le début du chemin vers d'autres réflexions plus vastes.

En effet, de nombreux universitaires (nous aurons l'occasion d'en citer quelques uns plus bas) et associations s'intéressent à l'impact pour, notamment, les questionnements qu'il suggère. Parmi ces derniers, nous voyons rapidement comment, à travers un projet et/ou programme issu d'une coopération, c'est la question des relations Nord-Sud qui est soulevée. Cela soulève inévitablement les questions de légitimité d'action : cette action doit-elle se réaliser ? De quelle manière ?

A ce sujet, ce sont principalement deux positions qui occupent les débats : certains critiquent l'hypocrisie et le paternalisme des pays du Nord en Afrique : comment peut-on parler de coopération quand celle-ci est bien souvent unilatérale et que la situation de dépendance ne s'installe toujours que du même côté ? « L'Afrique n'a pas besoin de tuteur »<sup>4</sup> s'exprimait l'essayiste Thomas Deltombe. D'autres arguments vont, à l'inverse, en faveur de la légitimation d'action justifié par le fait que « toute situation de développement implique d'un côté une auto-prise en charge par les populations locales et fait appel nécessairement à une dynamique endogène, comme elle implique tout aussi nécessairement une intervention extérieure, et suppose un transfert de savoirs et de ressources. C'est l'équilibre entre ces deux impératifs qui

---

<sup>4</sup> Thomas Borrel, Amzat Boukari-Yabara et Benoît Collombat, *L'Empire qui ne veut pas mourir. Une histoire de la Françafrique*, Seuil, 2021.

varie »<sup>5</sup>. Pour Jean-Pierre Olivier de Sardan, la légitimité trouve sa place dans la connaissance et la proximité du terrain sur lequel le projet est mené. C'est une question de méthode, mais nous aurons l'occasion d'en rediscuter plus tard.

Ainsi nous voyons comment l'impact suggère une véritable capacité de décentration : pour les ONG d'une part, il sous-entend d'observer sa propre action sous un regard différent ; pour les universitaires, il sous-entend d'analyser des projets menés par des acteurs.rices aux logiques sociales et culturelles parfois bien différentes. Les logiques sociales et culturelles constituent par ailleurs aussi un point de départ à la méthode d'étude car s'intéresser à l'impact, c'est finalement interroger un territoire, un projet, une communauté mais aussi des pratiques, des modèles et des méthodes.

## 1.2 Impact et suivi-évaluation : quels liens ?

Si aujourd'hui le suivi-évaluation (S&E) et la capitalisation trouvent pleinement leur place dans le monde du développement, l'étude d'impact, elle, n'est encore pas ou peu systématique.

Le suivi-évaluation est un outil aujourd'hui très largement utilisé qui permet de rendre compte des actions sur le terrain à un moment donné à travers plusieurs procédés : le « suivi », généralement périodique, et « l'évaluation », d'ordre épisodique.

Cette distinction est essentielle afin de différencier le suivi, impliquant généralement de surveiller les progrès par rapport à des objectifs identifiés en amont quand l'évaluation, elle, permet d'évaluer la justification et la pertinence du programme plus largement. L'évaluation, le plus souvent externe, peut décrire et estimer n'importe quel aspect d'une politique, d'un programme ou d'un projet et analyse en priorité le succès -ou non- des actions menées.

Le suivi-évaluation est ainsi un outil incontournable et les nombreux débats sur la qualité de l'aide humanitaire et l'efficacité de l'aide au développement qui se sont fortement développés ces dernières décennies y ont sûrement une part de responsabilité. Les différentes déclarations gouvernementales, telles que la « Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide » en 2005 et le « Programme d'Action d'Accra » 2 en 2008 ont également marqué un tournant important dans

---

<sup>5</sup> OLIVIER DE SARDAN Jean-Pierre, *Anthropologie et développement : essai en socio-anthropologie du changement social*, Paris, Karthala, 1995.

le monde du développement : le déliement de l'aide interroge directement l'appropriation des projets et mesure la part de responsabilité de chacun.e.

*Qu'en est-il alors de l'étude d'impact ?*

En complément du processus de suivi-évaluation, l'étude d'impact tente d'établir s'il existe un lien de cause à effet entre un projet et un changement dans la vie des bénéficiaires, directs et indirects et dans leur environnement le plus large. Nous voyons ainsi comment le suivi-évaluation peut apporter d'essentielles contributions à l'étude d'impact, et inversement. Ces deux méthodes d'évaluation ou d'étude sont finalement intrinsèquement liées entre elles : elles permettent, ensemble, d'analyser un projet dans sa globalité et d'en apprécier tous les changements.

### Et pourtant !

Le terme même d'*impact* fait grandement parler de lui aujourd'hui, car venu occuper progressivement l'espace des évaluations de programmes et de projets, le plus souvent commandités par les bailleurs de fonds. En effet, les évaluations restent encore principalement fondées sur des grilles d'observation normées et standardisées, ce qui amène les professionnel.les à mesurer un projet/programme à travers plusieurs critères (voir ci-dessous), dont... l'impact des actions menées.

Pour rappel, le suivi-évaluation repose généralement sur six critères :

- La pertinence ;
- La cohérence ;
- L'efficacité ;
- L'efficience ;
- La viabilité ;

Et...

- **L'impact !**



L'impact est ici défini comme la nouvelle situation issue de l'ensemble des effets : c'est l'ensemble des changements, positifs ou négatifs, attendus ou inattendus intervenant dans la vie des populations, suite à une action ou une série d'actions. Nous reviendrons sur sa définition un peu plus tard.

*Alors pourquoi l'impact, déjà intégré comme critère d'évaluation, s'est-il alors imposé jusqu'à devenir un sujet de recherche et d'étude à part entière ?*

La professionnalisation de l'impact a progressivement mené à l'élaboration d'un « nouvel outil » : *l'étude d'impact*. Il reste toutefois appréhendé à différents degrés et de manières différentes selon les domaines. Qu'il s'agisse du monde académique, des sciences sociales, de l'aide au développement ou encore de la sphère économique, la diversité des domaines qu'il représente pousse toujours un peu plus à étoffer la définition de la notion d'impact et les méthodes que l'étude suggère. Nous verrons ensemble comment certains domaines allient la recherche à l'action, et cherchent des réponses dans l'expérimentation, l'innovation et l'action. Afin d'illustrer ces propos, nous avons fait le choix de prendre comme exemples les champs de **l'agronomie**, de **l'économie de développement** et de **la socio-anthropologie**.

### 2.1 L'agronomie

La notion d'impact s'impose dans le champ agronomique dès les années 1980. Parce qu'il était nécessaire, face à certaines situations de crise, de disposer d'outils pour mesurer l'impact, ce domaine a été quelque peu contraint de s'intéresser rapidement à la notion d'impact. Face à l'urgence des famines et les multiples déficiences nutritionnelles de certaines régions du monde, les critères de suivi-évaluation généralement quantitatifs ne suffisaient plus : **il fallait faire parler les chiffres**. Les évaluations, pourtant « positives » en termes de productions, ne représentaient finalement pas la réalité des projets menés (précarité du travail, bien-être, respect des traditions etc.).

Marc Dufumier, prédécesseur de René Dumont et de Marcel Mazoyer à la tête de l'unité de formation et de recherche « Agriculture comparée et développement agricole », apporte son expertise au sein de l'IRAM en matière de développement agricole et rural en Asie du Sud-Est, en Afrique subsaharienne et en Amérique latine. Il explique comment, face à la rapide accélération démographique des années 1950 et les potentiels risques de famines, la question du développement de l'agriculture s'est imposée. A cette époque, de nombreux projets de développement sont menés proposant des modèles agraires « standardisés » destinés à la croissance des productions, dans des contextes toujours plus différents dont les porteur.ses de projets n'avaient pas ou peu connaissance. Selon eux, face à la diversité des situations agraires et les lourdes inégalités sociales des paysanneries, les systèmes de production « traditionnels » n'étaient pas la solution (ils étaient par ailleurs, après de nombreuses études, souvent bien plus performants que les systèmes capitalistes et patronaux). Face aux échecs des actions menées, le regard se tourne vers la question de l'impact au tournant des années 1980 : des intellectuels s'intéressent aux pratiques traditionnelles et aux raisons qui poussent certains paysans à vouloir les conserver. Certains travaux de l'IRAM concluent alors à la nécessité de ne pas considérer seulement les effets directs, indirects et induits de ces interventions mais de prendre davantage

en compte, en cours de projet, les processus concrets de transformation de l'agriculture et les rapports sociaux, quelles qu'en soient les origines<sup>5</sup>. Aujourd'hui, l'unité de formation et de recherche « Agriculture comparée et développement agricole » de l'Agro de Paris tente toujours plus de formaliser une démarche itérative, qualitative et des éléments de méthode afin d'évaluer l'impact en prenant en compte le contexte.

## 2.2 L'économie du développement

Dès les années 2000, l'économie du développement s'intéresse également rapidement à la notion d'impact. Cette science étudie les aspects économiques mais aussi sociaux, environnementaux et institutionnels des pays dits « en développement ». Esther Duflo, Prix Nobel de l'Économie en 2019, suit de très près la question de l'impact au sein de son laboratoire, le J-PAL (Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab). Dès le début des années 2000, elle et son équipe alimentent la réflexion croisée autour de la pauvreté : sa dimension économique mais aussi et surtout transversale. Elle estime qu'un projet qui manque d'évaluation perd de sa crédibilité. Pour elle, la question de l'évaluation est indispensable. Cette réflexion s'appuie sur le fait qu'aujourd'hui encore les idées d'un programme restent majoritairement fondées sur des modèles, qui eux-mêmes simplifient la réalité pour l'analyser plus facilement : beaucoup d'aspects sont ainsi ignorés. L'étude d'impact pousse alors à croiser les regards et permet de s'intéresser à de multiples aspects d'un projet : l'éducation, la santé, le contrôle de sa propre vie etc. Selon elle, il est nécessaire de comprendre les problèmes individuels afin de sortir du « piège de la pauvreté »<sup>6</sup>. Sur la base de nombreuses expérimentations, elle crée une nouvelle méthode d'évaluation : *the randomized controlled experiments* que l'on peut traduire en français par « évaluation par assignation aléatoire » ou « randomisation ».

C'est l'idée de privilégier l'expérimentation créative, guidée par les sciences sociales. En 2009, lors de sa Leçon inaugurale au Collège de France, elle donne l'exemple de l'une de ces expérimentations dans une région indienne où le taux de vaccination est très bas et le taux de mortalité infantile très haut :

---

<sup>5</sup> BARRÈS *et al.*, 1980 ; GENTIL et DUFUMIER, 1984

<sup>6</sup> DUFLO Esther, BANERJEE Abhijit. *Repenser la pauvreté*, Editions Seuil, 2014

Elle désigne alors trois villages, d'apparence similaires et y distingue trois manières de procéder : dans un des villages, elle n'apporte rien. Dans le second, elle met en place une campagne de vaccination. Dans le troisième, elle met en place à la fois une campagne de vaccination et offre un kilo de lentilles à chaque parent venu faire vacciner son(ses) enfant(s).

En effet, elle et son équipe comprennent rapidement que dans cette région touchée d'une pauvreté extrême, la priorité n'est pas de se faire vacciner, mais plutôt de se nourrir. Les équipes décident donc de croiser ces deux besoins au travers de cette expérience. Les résultats sont unanimes : le taux de vaccination de ce troisième village est multiplié par sept. L'achat des sacs de lentilles est quant à lui rapidement amorti par le prix des vaccins effectués (toute dose non injectée était en effet perdue).



Elle explique alors comment, croisant le contexte, les données et les besoins locaux, ces expérimentations peuvent être une méthode pour mieux comprendre le terrain dans lequel on intervient, sans pour autant investir de grandes sommes d'argent. Cela permet également de progressivement construire un savoir à partir d'une succession d'expériences (capitalisation) qui permet de diriger et d'orienter de futurs projets.

### 2.3 La socio-anthropologie

Dans le domaine des sciences sociales, le champ de la socio-anthropologie, souvent incarné par la figure de Jean-Pierre Olivier de Sardan, s'intéresse également de près ou de loin à l'impact des projets menés. Anthropologue français et nigérien et co-fondateur du centre de recherche LASDEL, Jean-Pierre Olivier de Sardan privilégie la recherche-action dans la sphère de la coopération. Selon lui, la sociologie et l'anthropologie ne peuvent être étudiées distinctement dans un projet de développement et les études, évaluations et expertises externes menées « ne doivent pas être enfermées dans le ghetto d'une recherche au rabais »<sup>7</sup> mais doivent fondamentalement être rapprochées de la socio-anthropologie. Il explique que les chiffres ne peuvent pas décrire toutes les dynamiques de transformations et que l'analyse des interactions entre individus relevant de cultures et de contextes différents permet de produire, elle, des connaissances fiables. Ainsi, nombreux travaux du LASDEL questionnent l'aide au développement et dénoncent l'imposition de logiques par les acteurs du Nord, le décalage avec les réalités sociales locales et les effets pervers de l'aide tant au niveau local que national. Afin de réduire le fort décalage entre les discours et les réalités, il est nécessaire de connaître le terrain d'action et ses dynamiques propres. Enfin, Jean-Pierre Olivier de Sardan rappelle que tout projet intervient aujourd'hui dans un milieu qui a généralement déjà subi de nombreuses interventions par le passé et dont le contexte (écologique, économique,

---

<sup>7</sup> DE SARDAN Jean-Pierre Olivier, *Anthropologie et développement. Essai en socio-anthropologie du changement social*, Collection « Hommes et Sociétés », Éditions KARTHALA, 1995

institutionnel, politique, etc.) influence très largement les effets. Ces éléments questionnent en effet l'impact afin de ne pas le surestimer.

Ce rapide chemin à travers les sciences sociales et le monde académique plus largement constitue un premier point d'entrée dans l'appréhension de la notion d'impact : qu'il s'agisse des domaines de l'agronomie, de l'économie du développement ou encore de la socio-anthropologie, ils appréhendent et intègrent différemment la question de l'impact. Alors même que sa définition représente parfois une certaine confusion, l'impact se professionnalise et s'impose. Cela pousse à l'interroger toujours plus, cette notion tant évolutive, si peu figée.

## CHAPITRE 3 : L'IMPACT, UNE DÉFINITION NON FIGÉE

Le terme d'impact présente une diversité de définitions, ce qui rend dès lors difficile l'élaboration de références et de méthodes d'évaluation qui soient partagées entre tous.tes.

Le F3E, réseau référence en matière d'évaluation de projets depuis 1994, estime que l'impact est : « la situation issue de l'ensemble des changements *significatifs* et *durables*, positifs ou négatifs, prévus ou imprévus, dans la vie et l'environnement des personnes et des groupes et pour lesquels un lien de causalité direct ou indirect peut être établi avec l'action de développement. ».



Cependant, un changement peut effectivement avoir une grande valeur et être significatif dans la vie des gens ou dans le contexte des pays ou des régions, même s'il ne perdure pas dans le temps. Poser la durabilité comme critère de choix des changements peut trouver ses limites dans des contextes instables, fortement politisés ou très conflictuels<sup>8</sup>. C'est pourquoi il semble nécessaire de distinguer les objectifs à l'échelle de différentes temporalités : court, moyen et long terme, suscités de manière directe ou indirecte par l'action. Ceci pose également la question des perspectives et met en avant une question d'ordre éthique : quelles personnes, parmi celles qui interviennent dans une action de développement, sont légitimes à juger qu'un changement est significatif ou ne l'est pas ? La standardisation des changements, au travers d'un jugement de valeur, ne saurait être normalisée.

Dans le cadre de l'étude d'impact des actions du GREF ici proposée, nous appréhenderons l'impact tel que les équipes d'EducaSol dans un rapport avec le F3E en 2014 l'entendent :

« L'impact d'une action est la situation, analysée de façon transitoire ou finale, issue de l'ensemble des effets, prévus ou non prévus, qui résultent de la façon dont les acteurs sociaux s'approprient les changements recherchés et les mettent en œuvre dans leur environnement avec leurs moyens, leurs contraintes, leur logique propre et l'ensemble des autres influences et sollicitations qui s'exercent sur eux ».



L'impact social régit en effet au gré des contextes et des cultures et c'est cette nature immatérielle qui pose des questions sur la méthodologie employée et sur les méthodes utilisées. Les conditions matérielles disponibles (temps, moyens, ressources humaines), la culture propre de chacun.e des acteurs.rices sociaux.ales, individuelle ou collective, ainsi que l'interaction avec tous les autres facteurs de changements peuvent conduire les acteurs.rices à

---

<sup>8</sup> LAMBERT Agnès, HADJAJ-CASTRO Hédia, *Introduire la perspective d'acteurs dans l'appréciation d'impact. Proposition d'une démarche à l'intention des responsables d'actions de développement*, Bruxelles, IRAM et COTA, 2008

s'approprier les changements sous des formes parfois assez éloignées de celles attendues par les porteur.ses de projet. L'étude de l'impact doit prendre en compte cette diversité.

## II. Une approche qualitative : comment faire parler le territoire ?

### CHAPITRE 1 : LE CHOIX D'UNE DEMARCHE QUALITATIVE

Sur la base d'une réflexion approfondie, s'est avant tout entendu rendu nécessaire de privilégier une méthode qualitative : **adaptée**, **sensible** et **évolutive**. Si l'approche quantitative peut s'avérer, sur des aspects, positif, il s'agissait plutôt ici de pouvoir retracer une approche qui laisserait plus de place à la parole de chacun.e, à leurs histoires et dans un second temps, à l'observation des dynamiques sur le terrain. C'est donc à partir de ces récits croisés que la portée des actions menées se dessine peu à peu et nous donne une idée de l'état initial mais aussi et surtout de l'impact.

#### 1.1 Une démarche adaptée

Il s'agit d'abord de lire et analyser les documents propres au GREF et de construire un échantillon adapté à l'étude.

##### a. Les documents disponibles

Chaque structure porteuse de projets ne dispose pas des mêmes informations et des mêmes objectifs initiaux. C'est pourquoi l'étude d'impact proposée ici se doit d'être adaptée aux ressources du GREF. Sur la base des projets retenus pour cette étude, de nombreux documents sont effectivement disponibles au sein de l'association (DaM, rapports de missions, suivi-évaluations internes et externes, vidéos etc.). Cependant, l'hétérogénéité des indicateurs utilisés ne permettent que difficilement une mise en comparaison des états des lieux. Toutefois, des informations sont disponibles concernant les deux projets et constituent un premier socle intéressant. Ainsi, c'est sur la base d'une approche qualitative (échanges, entretiens, observations etc.) que l'étude envisage de retracer l'histoire des projets tout en prenant en compte les documents déjà existants au sein de l'association.

L'expérience de la *randomisation*, précédemment évoquée est une expérience très précise mais qui n'a pas été rendue possible dans le cas présent. Elle nécessite des moyens financiers et humains plus conséquents. Ceci pourrait cependant constituer une piste à mettre en œuvre pour les actions à venir.



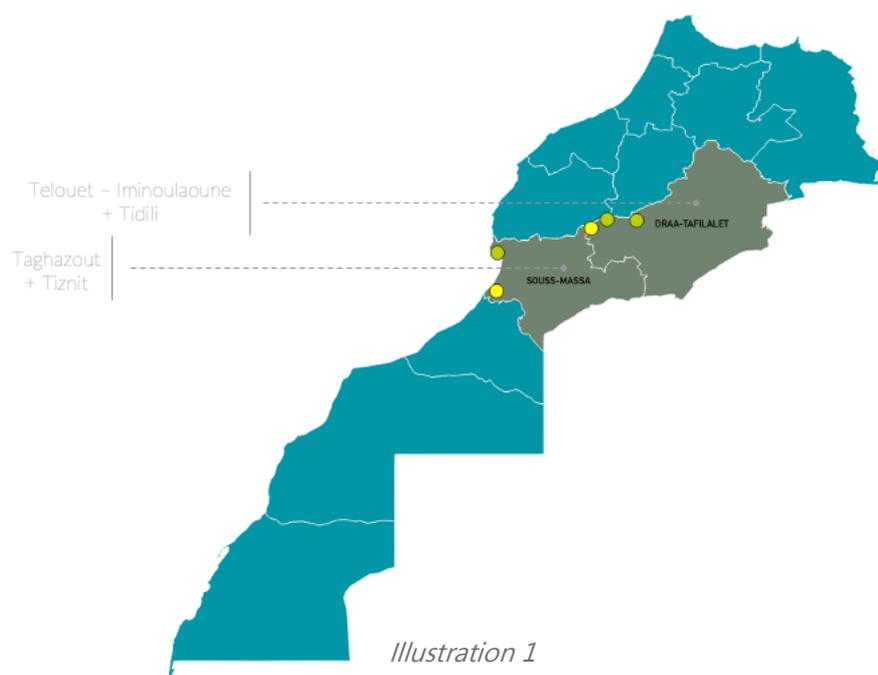
##### b. L'élaboration d'un échantillonnage : le cas du Maroc

Si le projet de Bargny concerne le quartier d'une commune, le projet du Maroc, lui, se développe sur plusieurs régions. C'est ainsi que, compte tenu des distances entre les provinces

concernées et dans un pas de temps contraint, la durée des missions et les communes à visiter ont été déterminées en amont. La construction d'un échantillon de communes s'est avérée indispensable et a eu pour but d'être le plus représentatif des actions menées.

Le choix des communes s'est justifié par :

- **Les ressources disponibles concernant les activités développées sur place** : archives, capitalisation, listes de présences etc. ;
- **Le temps de présence du GREF** : allant de quelques mois (notamment interrompu par la crise sanitaire) dans certaines communes à plusieurs années dans d'autres ;
- **Les aires géographiques** : deux régions (Souss Massa, Draa Tafilalet), trois provinces (Agadir, Ouarzazate et Tiznit) et trois communes (Telouet, Iminoulaoune et Taghazout).
- **Les partenaires sur place** : certains membres des institutions collaborent avec le GREF depuis les débuts du projet tandis que d'autres ont été remplacés avec le temps (mutation, retraite etc.). Cela questionne l'investissement de ces derniers dans les différentes actions du GREF actuellement.



Les opportunités sur place ont permis l'évolution de l'échantillon à deux communes supplémentaires : Tidili, dans la province de Ouarzazate (il s'agit d'une des premières communes où le GREF est intervenu en 2008) et Tiznit, dans la province du même nom.



## 1.2 Une démarche sensible

### a. Au-delà des grilles

Si différentes méthodes de mesure d'impact sont en cours d'expérimentation, elles semblent cependant s'accorder sur un point : les chiffres ont des limites. Si les données quantitatives aident à la compréhension d'une situation et sont souvent indispensables, il semble cependant nécessaire de les analyser et de les questionner. Nous voyons ainsi comment le suivi-évaluation et les standards qu'il impose encourage indirectement à l'uniformisation des pratiques de coopération internationale pour les bailleurs de fonds.

En effet, la modification d'une attitude, la transformation d'une représentation, l'évolution d'un comportement d'un individu ou d'un groupe d'individus, qui sont le fruit de multiples facteurs ne sont pas toujours mesurables au travers d'indicateurs chiffrés.

C'est ainsi que les indicateurs objectivement vérifiables (IOV) généralement utilisés limitent le champ de l'observation et pousse à une vision souvent incomplète de la situation. L'immersion sur le terrain dans la durée, à partir d'une approche qualitative, permet alors de faire parler les chiffres, d'en faire le récit et de leur donner un sens.



Rappelons enfin que dans le cadre d'intervention du GREF, le processus même de l'éducation et de la formation suppose des échanges humains, sociaux qui, par leur complexité et leur absence de déterminisme, échappent à la quantification et à la prédiction<sup>9</sup>.

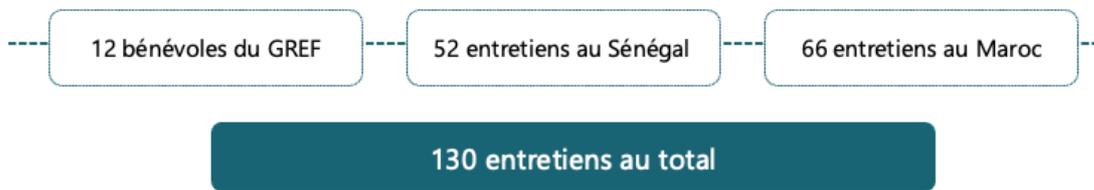
### b. Les entretiens

L'approche qualitative s'appuie en grande partie sur de longues discussions, du côté des greffon.nes impliqués.es comme des acteurs.rices sur les différents terrains.

- ◇ Depuis la France, les entretiens avec les greffon.nes impliqués.es dans le projet se sont déroulés du 6 décembre 2021 au jeudi 6 janvier 2022. Au total, douze bénévoles ont été sollicités.es pour répondre à des questions, suivant une grille d'entretien plus ou moins ouverte. L'objectif de ces entretiens était avant tout de mieux comprendre l'histoire des projets : les difficultés rencontrées, les avancées à travers le temps mais aussi leurs propres perceptions de l'impact sur place. Ces échanges ont permis de retracer une partie de l'histoire des projets et de réfléchir à de premières pistes d'impact.
- ◇ La mission au Sénégal s'est déroulée du 24 janvier au 14 février 2022 et a permis de mener 52 entretiens.

<sup>9</sup> Adélie Miguel Sierra et Claudine Drion. *Principes pédagogiques de l'éducation au développement*, 2010

- ◇ La mission au Maroc s'est déroulée en deux temps : du 02 au 13 mars 2022 dans la région du Draa Tafilalet et du 21 mars au 4 avril 2022 dans la région du Souss Massa et a permis de mener 66 entretiens.



*Illustration 2*

Dans le cas du Sénégal comme du Maroc, les informations émises lors des entretiens avec les greffon.nes impliqué.es ont été une fois sur le terrain vérifiées et surtout questionnées. Ces rencontres, au Sénégal et au Maroc, ont permis d'analyser l'impact potentiel et souvent complexe de l'action menée, auprès de la personne, comme de son entourage familial, professionnel ou communautaire, mais aussi des acteurs.rices professionnels.elles et institutionnels.elles accompagnés.es.

Il est ainsi indispensable de penser l'impact ressenti localement et il est nécessaire de représenter leurs propres priorités et leurs propres moyens de mesurer le changement. Ces priorités et ces indicateurs peuvent en effet être différents de ceux identifiés par les acteurs.rices extérieur.es.

### *c. L'immersion dans la durée*

Assurément, les longs et nombreux entretiens ne peuvent se dérouler dans un temps court car ce sont ces derniers qui viennent exclusivement ou presque enrichir les réflexions. C'est ainsi que, sur la base d'une méthodologie qualitative, il paraît essentiel de considérer et d'adapter les temps de mission aux objectifs espérés. Six semaines de mission au Sénégal et au Maroc auront été suffisantes pour l'écriture de cette étude : il est vrai que plus l'immersion s'inscrit dans la durée, plus l'étude se précise. Elle permet en effet un plus grand nombre de rencontres et du temps supplémentaire pour étendre les observations. En résumé : elle offre une plus grande possibilité de croiser les points de vue, de différent.es acteurs.rices et de différentes natures.

Enfin, pour plus de précision et de pertinence, si prendre le temps d'échanger et d'observer les dynamiques est essentiel, adapter sa propre méthodologie au gré des situations et des rencontres l'est tout autant.

### 1.3 Une démarche évolutive

#### a. *S'ouvrir aux changements inattendus*

Un projet de développement repose sur un cadre défini en amont. Souvent sous la forme de cadre logique, il fixe des objectifs (objectifs globaux, spécifiques, résultats attendus etc.) et le chemin à suivre pour y arriver (activités mises en place). Cependant, si le cadre logique s'avère essentiel afin de concevoir et de conduire un projet, il est nécessaire de pouvoir le faire évoluer. L'étude d'impact proposée ici ne reposera donc pas sur le cadre logique défini en amont : l'observation des objectifs réalisés par rapport aux objectifs prévus s'avère en effet trop restreinte et ne permet que partiellement d'analyser la situation dans son ensemble.

S'émanciper du cadre logique permet non seulement de changer de regards, de perspectives mais aussi et surtout de s'ouvrir aux changements produits plutôt que de fixer le regard sur les effets attendus.

La démarche privilégiée comme évoquée précédemment se veut ainsi évolutive au gré des missions, des contextes et des rencontres.

#### b. *Faire évoluer la démarche*

Faire évoluer les investigations et les échantillons définis en amont s'est avéré également indispensable. Cette démarche, souple, permet de garder à l'esprit que certaines dynamiques, réfléchies ou prévues en amont, se confrontent aux réalités locales et se doivent d'être analysées avec plus de recul. Ce qui n'était pas prévu peut finalement avoir une incidence forte sur l'étude et sur le projet mené.

Nous verrons comment dans le cadre de la mission au Sénégal comme celle menée au Maroc les premiers entretiens sur place ont révélé la nécessité d'élargir le champ des investigations et comment cette souplesse a permis une analyse plus approfondie des dynamiques des projets menés et de leurs externalités.



C'est ainsi sur plusieurs volets mais aussi à plusieurs échelles qu'il est nécessaire de raisonner. Les limites des grilles évaluatives et des chiffres poussent de fait à l'adoption d'une méthodologie adaptée aux territoires et aux projets menés, mais aussi sensible et évolutive, se déclinant selon les contextes et les résultats de l'étude.

## CHAPITRE 2 : LA METHODOLOGIE GENERALE

La méthodologie proposée s'est ainsi déroulée en 4 temps :

### Phase 1 : Préparation de l'étude de terrain et finalisation de la proposition méthodologique (France) :

- Recherches documentaires sur le GREF en tant qu'ONG : méthodes d'intervention, vision et stratégie d'actions ;
- Recherches documentaires et familiarisation avec les projets retenus de l'étude ;
- État de l'art autour de la notion d'impact et des relations Nord/ Sud.

### Phase 2 : Entretiens en France

- Préparation des entretiens : élaboration d'une liste de greffon.es concerné.es par l'étude et conception d'outils de traitement d'entretiens (nature des entretiens, grilles d'entretiens etc.) ;
- Entretien avec les acteurs.rices ressources des projets retenus (RP, coordinateurs.ices etc.).

De ces entretiens ressortent des champs d'étude à privilégier concernant les projets retenus pour l'étude, la nature des projets et une liste de personnes ressources à rencontrer sur le terrain.



### Phase 3 : Missions à l'étranger (Maroc et Sénégal)

- Préparation des entretiens : élaboration d'une liste de personnes concerné.es directement ou non par l'étude ;
- Conception d'outils de traitement d'entretiens.

### Phase 4 : Analyse et croisement des données (France)

- Analyse des données récoltées en France et sur le terrain ;
- Présentation de l'étude au CS et au GREF plus largement ;
- Rédaction d'un plan de travail finalisé.

Au final, pas moins de **130 entretiens** ont été menés auprès de personnes présentes sur le terrain comme des greffon.nes impliqué.es dans les projets. Ce sont également deux groupements communautaires de femmes transformatrices de produits halieutiques au Sénégal rencontrés et 18 classes préscolaires visitées au Maroc pour échanger autour de leurs modes d'organisation, des activités qu'ils.elles développent et des bienfaits ou difficultés qu'il.elles rencontrent dans leur organisation collective ou individuelle.

Précisons aussi qu'un bon nombre d'entretiens et de discussions sur place ont été l'occasion d'échanger autour des solutions à trouver et des pistes de projets à mettre en œuvre pour les actions entreprises par le GREF. Quand la situation le permettait et le justifiait, des entretiens et des réunions ont pu se transformer en séances de réflexion collective sur les actions menées.

### 3.1 Présentation du projet de développement local à Bayé

#### a. Contexte

Le projet école-pirogue initié à la demande de l'Association Sportive et Culturelle (ASC) du quartier de Bayé, par l'intermédiaire d'ENDA, est accompagné par le GREF depuis 2008.

La ville de Bargny est une ville dont la communauté largement majoritaire est léboue : les habitants y sont traditionnellement pêcheurs et agriculteurs. Le quartier de Bayé est quant à lui un quartier populaire sur le front de mer. Les habitants, par le biais de l'ASC du quartier, expriment ainsi en 2008 le souhait d'investir à la fois dans une pirogue et dans un centre disposé à accueillir plusieurs activités autour de la formation et de l'éducation. En effet, jusqu'en 2011, le quartier de Bayé disposait d'une école communautaire encadrant plus de 200 enfants de 0 à 5 ans et où étaient menées des activités de formation (alphabétisation, encadrement des élèves de l'école primaire etc.). Ces locaux, qui avaient été prêtés jusqu'alors, vont être repris par les propriétaires en janvier 2012.

A la suite de cet événement, l'ASC fait appel à l'ONG Enda Ecopole et en fait son partenaire stratégique. Le GREF rejoint le projet par la suite, à la demande des deux associations locales pour l'écriture, la mise en forme et la réalisation du projet. C'est dans ce contexte que le projet voit le jour. Il repose ainsi sur trois axes :

- La création d'un GIE basé sur la pêche à la suite du financement d'une pirogue (i) ;
- Une activité génératrice de revenus (AGR) liée à la transformation de produits halieutiques (ii) ;
- La création d'une maison commune (ii).

Les objectifs de ce projet sont de contribuer à **l'insertion des jeunes, l'intégration des femmes et le développement communautaire.**

Ce projet est ainsi écrit avec l'objectif de promouvoir le développement local :

- 1) La pirogue financée permet aux pêcheurs de ramener un produit halieutique, qui sera vendu aux femmes ;
- 2) De cette vente, un tiers (1/3) reviendra à la gestion de la maison commune et deux tiers (2/3) reviendront aux pêcheurs ;
- 3) Le produit halieutique acheté par les femmes sera transformé puis vendu localement par elles-mêmes. Les bénéfices leur reviendront.

Ce projet prévoit la construction, l'équipement et l'animation de la maison commune, financées par l'activité de la pêche. Cette organisation permet, si le projet se déroule sans accroc, une autonomie fonctionnelle à l'échelle locale.

Le GIE est créé en mai 2017 et les femmes y occupent les principaux postes à responsabilités (présidence, comptabilité, gestion etc.). L'intérêt des hommes pour le projet s'affirme progressivement et ils souhaitent aussi occuper des postes au sein du GIE : des binômes mixtes sont alors créés, laissant les hommes suppléer les femmes. Le GIE compte une deuxième pirogue depuis 2020, financée par les recettes issues des premières pêches.

#### *b. État d'avancement du projet*

La première phase du projet s'est achevée en 2019. Elle a permis les résultats suivants :

- La création d'un GIE (2017) ;
- Un groupe de pêcheurs formé à la sécurité en mer et au respect de l'environnement halieutique (2018) ;
- Une pirogue construite et mise à l'eau (2019) ;
- Un groupe de femmes formé à la transformation et la commercialisation des produits halieutiques (2019).
- L'achat d'une deuxième pirogue (2020) ;
- Les travaux du gros œuvre de la maison commune finalisé (2020)

La phase suivante est lancée depuis 2019 avec pour objectif la construction et l'équipement la maison commune. La crise sanitaire a cependant considérablement freiné les avancées du projet : l'utilisation des pirogues est aujourd'hui très occasionnelle et les travaux de la maison commune sont en attente de finalisation (avr. 2022).

#### *c. Objectifs du projet*

Comme évoqué précédemment, le projet à Bargny se caractérise par la construction, l'équipement et l'animation d'une maison commune au sein du quartier de Bayé. Le projet vise alors à dynamiser le quartier, tant socialement qu'économiquement en soutenant et en mobilisant la société civile autour d'un projet commun.

Le projet entend accompagner les habitant.es du quartier en les formant à l'exercice d'activités génératrice de revenus, principalement autour de la pêche et de la transformation de produits halieutiques afin de favoriser à la fois leur insertion professionnelle et renforcer leur autonomie personnelle. D'autre part, les formations dispensées aux animateur.rices de la maison commune ont pour objectif l'accès à une éducation de qualité aux enfants du quartier et permet de contribuer au lien social entre tous.tes.

Le contenu détaillé du cadre logique (voir annexe 1) entend :

- Un objectif général ;
- 6 objectifs spécifiques ;
- 6 résultats attendus ;
- 24 activités.

Comme évoqué précédemment (partie 1), rappelons une fois encore l'importance de **l'émancipation du cadre logique** dans le cadre d'une étude d'impact. L'objectif ici n'étant pas de limiter l'observation aux changements produits par rapport aux changements espérés mais plutôt d'ouvrir les champs d'observation à tous les changements, notamment imprévus et aux externalités.

Le cadre logique permet certes de déterminer en amont les changements souhaités et les manières d'y arriver (potentiellement) mais il est fondamental de pouvoir s'en extraire dans le cadre d'une analyse comme celle-ci.

Enfin, rappelons également que si le cadre logique oriente et cadre le projet en amont, il est également essentiel de pouvoir l'ajuster au fil du temps.

Le cadre logique initial peut cependant constituer une première base aux observations et analyses du projet.

### 3.2 Présentation du projet d'appui à l'enseignement préscolaire au Maroc

#### a. Contexte

Le GREF intervient au Maroc depuis 2008 dans les régions du Draa Tafilalet et du Souss Massa, toutes deux rurales. Le projet petite-enfance au Maroc s'inscrit pourtant dans un projet plus large depuis 2011, après deux ans de phase expérimentale :

**Le Projet Multi-Pays (PMP)**. Cofinancé par l'Agence Française de Développement (AFD), il porte sur un appui des organisations de la société civile et des institutions au Bénin, au Maroc et au Sénégal pour une éducation inclusive de qualité, du préscolaire à la scolarisation et pour un accompagnement éducatif ou socio-éducatif des enfants et des jeunes vulnérables.

Prévu pour une durée de dix ans en trois phases, la crise sanitaire a modifié le calendrier initial et la dernière phase du projet (PMP3) a finalement été étendue :

- Phase 1 (PMP1) de 2011 à 2014
- Phase 2 (PMP2) de 2015 à 2019
- Phase 3 (PMP3) de 2022 à 2024

Au Maroc, avec les différentes Académie Régionale de l'Éducation et de la Formation (AREF) marocaines, le GREF entreprend des « échanges de pratiques » en direction des éducateurs.rices mais aussi des inspecteurs.rices et conseillers.ères pédagogiques de l'Académie afin de permettre la démultiplication des contenus et des démarches de formation (méthodes actives) dans les domaines du préscolaire. Si le GREF intervient environ deux fois par an dans les communes concernées par le projet, les différentes délégations régionales assurent le suivi en continu.

Ce projet répond au Plan d'Urgence Marocain (2009-2012) et à l'article 5 visant à lutter contre la déperdition scolaire dans le pays, et particulièrement dans les zones rurales. La lourde majorité d'établissements préscolaires privés, son inégale répartition sur le territoire et les faibles taux de préscolarisation pousse l'État à adopter une « vision stratégique 2015-2030 » et à reformer le système éducatif marocain dès 2018. Désormais, l'État stipule que l'enseignement fondamental constitue un droit et une obligation pour tous les enfants marocains des deux sexes ayant atteint l'âge de 6 ans et s'engage à la généralisation de la scolarisation. Le taux moyen de préscolarisation passe de 39,4% en milieu rural en 2012 à 62,4% en 2019 ; quant au taux de préscolarisation des filles, il passe de 25,5% en milieu rural en 2012 à 68,9% en 2019. L'objectif du projet petite-enfance au Maroc est ainsi depuis 2008, d'échanger avec les communes, les élu.es et les associations sur l'importance de l'enseignement préscolaire et de montrer le travail réalisé dans les différentes communes. Ces échanges d'expériences enrichissent les méthodes d'apprentissage.

*a. État d'avancement du projet*

Les différentes phases ont évolué au fil du temps, s'adaptant aux contextes et à l'évolution des effets sur place. Aujourd'hui, la dernière phase (PMP3) est sur le point de débiter (av. 22). L'étude d'impact ne concerne donc que les phases 1 et 2 (PMP1/ PMP2) et porte sur la **thématique de la petite-enfance** au sein du PMP (qui lui-même est pluridimensionnel).

Deux sous-objectifs du projet concernent cette thématique :

**Favoriser la préscolarisation des enfants de 3 à 5 ans (filles et garçons)**  
(SO1)

---

**Renforcer les capacités des cadres de l'Éducation, des enseignants et des animateurs socio-éducatifs en matière de pédagogie, de didactique et de gouvernance**  
(SO3)

Comme précédemment évoqué, la crise sanitaire de 2019 et donc l'arrêt des missions du GREF pendant deux ans à profondément bouleversé les activités du projet. Sans compter les

conséquences de la crise (fermeture des écoles), les récentes réformes éducatives au Maroc ont eu de profondes répercussions sur le projet. Après deux ans d'absence des équipes du GREF, la dernière phase du projet (PMP3) cherche à redonner une impulsion, qui s'inscrit désormais dans un territoire en pleine transformation.

En effet, comme évoqué précédemment, le système éducatif marocain a amorcé un virage décisif en juillet 2018 : date à laquelle le Roi Mohammed VI annonce le coup d'envoi du Programme de Généralisation d'un Enseignement Préscolaire de qualité au Maroc sous le slogan « Notre avenir n'attend pas ». Depuis cette date, chaque année sont octroyées des subventions supplémentaires afin de rendre publiques et intégrées toutes les écoles du royaume et mettre fin aux écoles dites « traditionnelles » ou « communautaires ». Par la gratuité de l'enseignement préscolaire et l'offre de formations directement auprès des éducateurs.rices, cette réforme cherche à réduire les inégalités. Rappelons que l'application de cette réforme est encore en cours mais que chaque année de nouvelles écoles publiques sont créées et que de nombreux.ses éducateurs.rices de l'enseignement préscolaire sont reconnu.es professionnellement et pris.es en charge financièrement.

Ce nouveau contexte est de fait directement impactant sur le projet initié par le GREF. Il permet de mettre en vis-à-vis, une initiative portée par des acteurs de la coopération internationale, avec des politiques publiques en émergence, et de fait, de questionner de manière nouvelle, la durabilité de ce qui est engagé.

#### *b. Objectifs du projet*

Le Projet Multi-Pays (PMP) est un programme pluridimensionnel. Il porte à la fois sur l'éducation inclusive de qualité, du préscolaire à la scolarisation et sur l'accompagnement éducatif ou socio-éducatif des enfants et des jeunes vulnérables. Rappelons néanmoins que cette étude d'impact ne traitera que du domaine du préscolaire. Ainsi, parmi les trois objectifs spécifiques du projet PMP, seuls deux d'entre eux (OS1 et OS3) ne concernent l'étude présentée ici.

Nous rappelons ici les grands objectifs du PMP :

<b>Objectif général :</b>		
Une amélioration de la qualité de l'éducation en articulant les initiatives de la société civile avec les institutions.		
<b>Objectif spécifique 1 :</b> Favoriser la préscolarisation des enfants de 3 à 5 ans (filles et garçons).	<b>Objectif spécifique 2 :</b> Améliorer la prise en charge des enfants et des jeunes vulnérables et déscolarisé.es par l'appui	<b>Objectif spécifique 3 :</b> Renforcer les capacités des cadres de l'Éducation, des enseignant.es et des animateurs socio-éducatifs en matière de

	des acteurs publics et privés non lucratifs dans l'acquisition et le renforcement de leurs compétences.	pédagogie, de didactique et de gouvernance.
--	---	---

*Illustration 3*

Ainsi, le projet d'appui à l'enseignement préscolaire vise à améliorer la qualité de l'éducation en accompagnant à la fois les institutions et en mobilisant la société civile autour d'un projet commun.

Le projet entend alors favoriser une préscolarisation de qualité pour tous les enfants de 3 à 5 ans en renforçant à la fois les compétences des formateurs.rices et des éducateurs.rices et en sensibilisant à l'échange d'expériences et aux outils de capitalisation. Dans le même sens, le projet entend également une présence auprès des parents et de la société civile afin de sensibiliser largement à l'importance de la préscolarisation. C'est ainsi sur plusieurs volets et à différentes échelles que le projet vise à réaliser ses objectifs.

Le contenu détaillé du cadre logique (voir annexe 3) entend :

- Un objectif général ;
- 2 objectifs spécifiques ;
- 6 sous objectifs ;
- 5 résultats attendus

# III. Effets et impact des projets : que nous disent-ils ?

## CHAPITRE 1 : LE PROJET DE DEVELOPPEMENT LOCAL A BAYE

### 1.1 Méthodologie

#### a. Personnes et institutions rencontrées

La mission au Sénégal s'est déroulée du **24 janvier au 14 février 2022**. Si une liste de personnes à rencontrer avait été préparée en amont sur la base des entretiens avec les greffon.nes impliqué.es dans le projet, les premières informations sur place ont rapidement révélé la nécessité d'élargir le champ des investigations. En effet, le contexte global s'est avéré avoir une incidence forte sur le projet et il s'est avéré indispensable d'approfondir la connaissance du territoire pour expliquer les processus de changement. Le champ des investigations s'est également élargi aux personnes non concernées directement par le projet afin de pouvoir comparer les expériences.

Au total, pas moins de **56 entretiens** ont été organisés dont 9 *focus groups* et 20 entretiens individuels (voir annexe). Parmi eux figurent :

- Les bénévoles du GREF impliqué.es directement ou non dans le projet (4) ;
- Les membres de l'ASC de Bayé (9) ;
- Le groupement de femmes du GIE de Pinciam Bayé (7) ;
- Les membres d'ENDA Ecopole (3) ;
- Les habitant.es des quartiers alentours à Bargny (11) ;
- Les autorités locales (7).

Mais aussi...

- Les autres groupements de femmes de Bargny (10) ;
- Les institutions et les universitaires à Dakar (5).

Parmi les 56 entretiens menés :

29% d'entre eux étaient avec des habitant.es du quartier de Bayé, directement impliqués.es ou pas dans le projet ;

27% d'entre eux étaient avec des institutions et/ou autorités locales permettant d'éclairer le contexte du projet ;

38% d'entre eux étaient avec des habitant.es de Bargny (hors quartier de Bayé) afin de questionner la perception du projet et les expériences voisines ;

7% d'entre eux étaient avec des bénévoles du GREF impliqués.es directement ou non dans le projet.

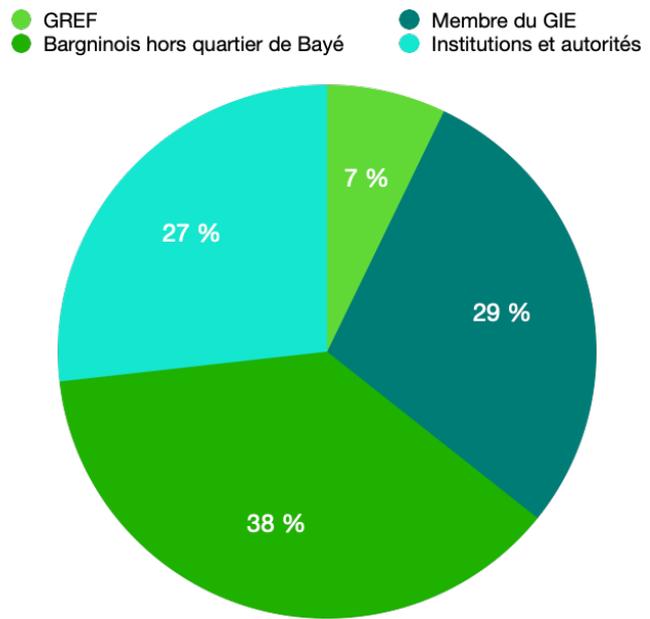


Illustration 4

#### *b. Démarches sur place*

La mission a été rythmée autour de trois actions principales :

##### Action 1 : Observation de la situation actuelle du projet

- Visite du quartier de Bayé : replacer géographiquement le quartier dans la ville de Bargny ;
- Visite de la maison commune : observer les travaux actuels et comprendre son agencement ;
- Observation des deux pirogues du GIE sur le front de mer : comparer leur taille et leur état face aux autres pirogues avoisinantes.

##### Action 2 : Appréhension du contexte local

- Rencontre avec les institutions locales, nationales et les universitaires de la capitale : comprendre le territoire et ses spécificités (économiques, sociales, environnementales, urbaines etc.) et replacer le projet dans un contexte plus large.

##### Action 3 : Compréhension de la situation actuelle du projet

- Rencontre avec les porteurs.euses de projet locaux (ASC de Bayé, ENDA Ecopole, comité de pilotage du projet) : comprendre l'origine du projet et sa situation actuelle ;
- Échange avec les habitant.es de Bargny : comprendre les conditions de vies et les besoins locaux ;

- Échange avec les habitant.es du quartier de Bayé et les membres du GIE : comprendre les apports du projet sur leur environnement ;
- Échange avec d'autres GIE de femmes de transformations de produits halieutiques à Bargny : comparer les expériences dans un contexte similaire ;

Ces trois étapes ont permis, pendant trois semaines, d'appréhender le projet mené et le contexte dans lequel il se trouve. Cette méthode, souple et évolutive, a permis d'analyser les processus de changements déjà identifiables à cette étape du projet.

## 1.2 L'impact par catégories d'effets

Cette partie permet de dresser les effets observés sur le terrain et de montrer les angles d'entrée privilégiés pour analyser et appréhender l'impact plus largement. Ce paragraphe a ainsi pour but de montrer comment différentes dimensions, présentées ici sous la forme de catégories, sont souvent sous-jacentes aux objectifs des projets sans forcément qu'elles aient été mentionnées à l'écriture. Cette approche s'appuie sur des catégories d'effets même si, rappelons-le, des liens sont inévitablement à faire entre chacun d'entre eux. Ces paragraphes ont donc pour vocation d'être lus en articulant les effets les uns aux autres afin d'analyser l'impact des projets dans leur ensemble et d'éviter une approche en silo.

Sur la base de l'observation mais aussi des 56 entretiens menés, cette partie est le fruit d'une analyse du travail de terrain. Nous proposons de mettre en évidence une série d'effets constatés dans le cadre de ce projet : ils sont ici économiques, sociaux, culturels et territoriaux.

### *a. Effets économiques*

Au préalable, retenons que les effets économiques sont aujourd'hui les plus visibles et les plus prononcés car ils sont intrinsèquement liés au contexte du projet. En effet, nous avons vu précédemment en quoi le projet dépend principalement de l'activité de la pêche, par le biais d'un GIE. Cependant, force est de constater que la pêche, notamment traditionnelle, se précarise et rencontre actuellement de très grandes difficultés à Bargny. La situation climatique globale mais également les conséquences environnementales locales entraînent progressivement une raréfaction des réserves halieutiques. Localement, cette situation est notamment liée à :

- La surpêche industrielle (concurrence déloyale avec les chalutiers internationaux) ;
- Au rejet des eaux usées des nombreuses usines sur le front de mer de Bargny ;
- Au non-respect réglementaires des pêcheurs locaux.

Cette situation n'est pas sans créer des répercussions sur le projet, notamment en termes d'effets économiques.

- **Le GIE génère des revenus ponctuels et aléatoires pour les hommes**

En effet, par la raréfaction des réserves halieutiques, les revenus liés à la pêche deviennent très aléatoires en termes d'espèces pêchées (certaines se vendent plus chères que d'autres) et de quantité.

*A savoir !*

La première pirogue financée du GIE en 2019 mesure 22 mètres de long. Elle peut accueillir une trentaine de pêcheurs et 500 caisses de produits halieutiques. Une deuxième pirogue a été financée en 2020 et présente les mêmes caractéristiques.

Au retour d'une pêche, les dépenses liées au déplacement (essence, nourriture etc.) sont communes et sont soustraites du total pêché avant de partager les recettes entre tous à parts égales (seul le capitaine de la pirogue bénéficie d'une plus grande part).

Une pêche « pleine », soit l'ensemble des 500 caisses, de sardinelle (le poisson le plus communément pêché) représente environ 5 millions FCFA à l'équipage soit environ 150 000 FCFA/pêcheur ( $\approx 228$  €) après frais communs déduits. Une pêche « pleine » d'espèces plus nobles peut doubler voire tripler.



La pêche est une activité familiale pour beaucoup ici. Mais la vérité c'est que les conditions ont changé : tout est devenu plus cher et plus rare. Aujourd'hui, quand nous partons en mer, nous ne savons plus quand est-ce que nous allons revenir. Nous dépensons beaucoup d'argent afin de s'assurer assez d'essence et de provisions dans l'espoir que la pêche sera bonne mais il faut dire les choses : il n'y a plus de poissons comme avant, l'océan se vide ! Alors il arrive très souvent que nous attendons, parfois des jours, parfois des semaines parce que nous ne pouvons pas rentrer les mains vides sinon nous perdons de l'argent. Alors, nous partons de moins en moins en mer.

Pêcheur du quartier de Bayé

Par la raréfaction des réserves halieutiques, les pêcheurs doivent aujourd'hui aller de plus en plus loin des côtes et les revenus générés par la pêche amortissent rarement les lourds frais engagés dû aux déplacements. Un bidon d'essence coûte en moyenne 38 000 FCFA ( $\approx 58$  €) autour de Bargny. S'il y a dix ans, un ou deux suffisaient pour pêcher convenablement, aujourd'hui ce chiffre peut facilement être multiplié par dix (beaucoup vont jusqu'en Gambie). Ainsi, l'équipage d'une pirogue dépense en moyenne 200 000 FCFA en essence contre 50 000 FCFA il y a dix ans (+300%). A cet effet, les pêcheurs sont souvent contraints d'attendre plusieurs

jours voire plusieurs semaines loin de leur domicile et de leur famille dans l'attente d'un océan plus clément.

Dû aux frais de déplacements engagés, si rien n'a été pêché alors les pêcheurs sont endettés. Ainsi, pour un membre de l'équipage du GIE de Bargny, une pêche peut lui rapporter de très grandes sommes (jusqu'à 450 000 FCFA/pêche soit  $\approx$  685 €) mais peut aussi l'endetter considérablement.

- **Le GIE génère des emplois secondaires et des revenus complémentaires**

Le GIE de Bayé est, comme nous venons de l'évoquer, ponctuellement générateur de revenus. En effet, si la pêche était il y a plusieurs années une activité principale pour de nombreux pêcheurs de la Petite Côte, elle est aujourd'hui une activité secondaire, sinon précaire. Les virées en mer restent aujourd'hui occasionnelles comme le montrent les pirogues du GIE, à quai depuis au moins quatre mois selon les habitant.es du quartier.

Les deux pirogues du GIE de Bayé accueillent au total un équipage de 60 à 80 pêcheurs. Cependant, dans le cadre du projet, cet équipage n'est pas fixe. Chacune des pirogues sont encadrées par un patron-pêcheur connu de tous.tes mais aucune liste ne détermine en amont les personnes autorisées à aller pêcher. Les virées en mer se décident le jour-même et dépendent de la disponibilité des personnes sur place. Cette organisation variable soulève inévitablement la question de l'absence d'accumulation de revenus par cette activité.

Parce que les revenus générés restent ponctuels et aléatoires, la pêche au sein du GIE de Bayé constitue pour la majorité une activité secondaire : c'est ainsi que des mécaniciens, des agriculteurs ou encore des agents de sécurité font partie de l'équipage. Ce GIE ne permet donc pas à la majorité des hommes du quartier de Bayé d'accéder à une source de revenus fixe mais cela leur donne néanmoins la possibilité de générer des revenus complémentaires (si la pêche est elle-même fructueuse).

- **Les recettes générées ne profitent pas au GIE de Bayé**

Le projet a été écrit selon une logique bien précise : la pêche étant l'activité centrale pour le financement et son fonctionnement. Rappelons-le : un tiers de la vente de la pêche est censé être réinjecté dans le GIE afin de financer le projet dans son ensemble et les dépenses communes. Cependant, force est de constater qu'aujourd'hui, les recettes générées par la pêche ne reviennent pas à la commune de Bargny, ni même au projet comme convenu.

Plusieurs causes expliquent cette situation :

- Parce que l'activité de la pêche se précarise et que les revenus sont de plus en plus faibles et aléatoires, les pêcheurs continuent de débarquer dans d'autres ports plus loin

où le poisson peut se revendre plus cher (Rufisque, Mbour, Joal). En effet, vendre le produit halieutique aux groupements de femmes du GIE de Bayé est moins avantageux pour eux (prix de revente amoindri et part à 1/3 réservée au fonctionnement du projet).

- Le quai de Bargny récemment inauguré n'est pas encore fonctionnel : les pêcheurs débarquent ainsi encore dans les autres ports, plus structurés et mieux équipés.

Parce que le projet repose sur l'activité de la pêche pour financer les autres composantes (revenus des femmes, construction du tiers-lieu culturel) et que les pêcheurs ne débarquent pas à Bargny comme initialement prévu, alors le projet est à l'arrêt, faute de financements. En effet, ni le produit halieutique n'est vendu aux femmes, ni la part dédiée au financement du projet à 1/3 n'est respectée. Le projet évolue ainsi hors du règlement écrit en amont. La construction du tiers-lieu culturel peine à se finaliser et les femmes, qui ne bénéficient donc plus de la priorité de vente du produit halieutique, sont donc exclues de l'objectif initial.

- **Renforcement de la dépendance économique des femmes aux hommes**

Le projet initié par l'ASC, ENDA Ecopole et le GREF place les femmes du quartier de Bayé au cœur du projet. Il vise à les intégrer et à les rendre plus indépendantes par le biais d'une AGR liée à la transformation de produits halieutiques (cf. objectifs du projet). Le GIE, qui intègre l'activité de la pêche, permet aux femmes d'avoir accès aux produits halieutiques à moindre frais issus de la vente directe auprès des pêcheurs. Une fois transformé et fumé par elles-mêmes, le produit halieutique est revendu plus cher sur les marchés et les bénéfices leur reviennent directement. Dans ce secteur et à Bargny, une femme peut espérer avoir un salaire mensuel entre 50 000 et 110 000 FCFA (entre ≈ 75 et 170 €). Mais cela reste une fois de plus ici, très aléatoire.

Néanmoins, dans le cadre du projet de Bayé, l'organisation circulaire imaginé engendre de fait une forme de dépendance des femmes : elles sont finalement entièrement dépendantes de la pêche des hommes. Si le produit halieutique pêché est sensé leur être vendu de manière prioritaire, l'évolution actuelle du projet prouve le contraire. Face à la précarisation de la profession, le produit halieutique pêché par les hommes est finalement vendu en gros aux mareyeurs des grands ports déjà cités. Les femmes du quartier sont alors contraintes d'attendre l'arrivée des mareyeurs jusqu'à Bargny, pour leur racheter le produit halieutique plus cher, ce qui par conséquent amoindrit leurs recettes.

#### Quand le groupement de femmes achète auprès des mareyeurs :

- Les femmes achètent une caisse de 25kg de produits halieutiques ≈ 12 000 F CFA, soit ≈ 480 FCA le kilo.
- Chaque kilo de produits halieutiques transformé est lui-même revendu 1 500 FCFA par les femmes.

→ Elles peuvent donc espérer un bénéfice de  $\approx 1\,000$  F CFA par kilo de produit halieutique transformé soit  $\approx 25\,500$  FCFA ( $\approx 39\text{€}$ ) par caisse de 25 kg acheté.

### Quand le groupement de femmes achète en vente directe auprès des pêcheurs du GIE :

- Les femmes achètent une caisse de 25kg de produit halieutique  $\approx 7\,500$  F CFA, soit 300 FCFA le kilo.
- Chaque kilo de produit halieutique transformé est lui-même revendu 1 500 FCFA par les femmes.

→ Leurs bénéfices augmentent. Elles peuvent espérer un bénéfice de  $\approx 1\,200$  F CFA par kilo de produit halieutique transformé soit  $\approx 30\,000$  FCFA ( $\approx 46\text{€}$ ) par caisse de 25kg acheté. (+15% par rapport à un achat auprès d'un mareyeur).

Tout cela n'est donc pas sans interroger le respect du règlement par les hommes et la dépendance économique des femmes à ces derniers, ici renforcée.

#### b. *Effets sociaux*

- **Les femmes ont vu se développer une activité sans en bénéficier**

Le projet du GIE de Bayé a été écrit en octroyant une place majeure aux femmes. Au cœur du projet, elles sont pourtant, dû notamment aux circonstances et aux effets inattendus, sorties partiellement du projet. Force est de constater qu'aujourd'hui en effet, le projet profite en majorité aux hommes du quartier, qui ont la possibilité de partir en mer et de générer des revenus personnels. Tandis que les femmes, elles, n'ont pas la possibilité de faire fonctionner le projet par elles-mêmes. Ce changement de situation n'est pas sans questionner leur perception face au projet et à son évolution : suscite-t-il de la frustration, de la résignation ou de l'acceptation ? Les rencontrer directement a permis de mettre des mots sur leur ressenti : leur foi justifie généralement la situation actuelle du projet.



Cette situation, c'est la volonté de Dieu. Tout arrive pour une raison. Seul lui décide. »

Femme du quartier de Bayé

Si l'intégration des femmes dans le quartier figure dans l'un des objectifs principaux du projet, les changements inattendus ne le permettent actuellement pas ou peu. Elles voient aujourd'hui

un projet se développer sans en bénéficier comme il en était prévu, ce qui les ramène d'autant plus à leur condition féminine dans le quartier et dans la société plus largement.

- **L'utilisation du renforcement de capacités par les femmes pour trouver du travail par elles-mêmes**

En 2020, une trentaine de femmes ont bénéficié, par le projet, d'une formation autour de la transformation de produit halieutique. Dispensée par le 3FPT, l'accent de la formation a été mis sur l'hygiène du processus de transformation du produit fabriqué mais aussi de l'environnement lié à la fabrication. Si les difficultés liées à la pêche et à la transformation de produits halieutiques ont précédemment été évoquées, la mission sur place a permis de comprendre les potentiels changements opérés par cette formation dans leur vie.

Elles ont effectivement bénéficié d'un renforcement de leurs capacités. Si aujourd'hui elles peinent à les mobiliser dans le cadre du projet de Bayé, elles n'hésitent pas ou plus à les utiliser afin d'intégrer d'autres groupements de femmes dans le même secteur à Bargny. Par conséquent, leurs nouvelles compétences leur permettent de :

- Prendre confiance en elles et en leur savoir-faire ;
- Renforcer leur autonomie personnelle en leur donnant les moyens de mobiliser ce renforcement de capacités afin de trouver un autre emploi par elles-mêmes au sein d'autres groupements ;
- S'assurer de nouvelles sources de revenus.

Si les revenus générés ne profitent donc pas au projet de Bayé directement, ils profitent cependant aux femmes formées personnellement.

- **Apprentissage d'une gouvernance communautaire du projet non maîtrisée**

Un équilibre encore difficile à trouver au sein du GIE. Si les différents comités mis en place (pilotage, suivi et coordination) ne concernaient qu'un petit groupe de personnes aux prémices du projet, les réunions accueillent aujourd'hui tous.les habitant.es du quartier souhaitant y participer. Le comité de pilotage est ainsi passé de six (2016) à quarante personnes (2019) en quelques années. Si cette dynamique communautaire n'est pas sans révéler le souhait d'un projet inclusif, cela n'est pas sans poser des questions de gouvernance qui, à l'échelle d'un quartier, soulèvent aujourd'hui de grandes difficultés. En effet, cette prise de décision à grande échelle (et variable) reste difficilement réalisable de manière équitable et juste. Elle entrave involontairement la cohérence du projet, et donc son efficacité et sa durabilité.

Cela n'est pas non plus sans poser la question des dettes générées par le GIE expliquée précédemment. Sans comité de « contrôle » et avec un équipage variable d'une pêche à l'autre,

qu'en est-il du remboursement ? Doivent-elles être remboursées par les pêcheurs en tant qu'individus ou est-ce au GIE d'endosser cette responsabilité ? Aujourd'hui, tout semble dire qu'il s'agit davantage de la deuxième option. Cette accumulation de difficultés financières plonge dès lors le GIE dans l'incapacité de repartir en mer. La pérennité du projet est ainsi menacée face à l'incompatibilité de l'organisation pensée à l'écriture du projet et l'organisation actuelle.

- **Renforcement des formes de domination de certains leaders et groupes sociaux sur le projet**

Cette organisation communautaire est aussi le fruit de logiques de domination, notamment entre les hommes et les femmes. Non sans les créer, le projet démontre qu'il peut cependant contribuer à les renforcer. Aujourd'hui encore, les hommes restent les principaux coordinateurs et organisateurs du projet. Pourtant, ce sont les femmes qui, dès le début du projet, occupent une place centrale au projet et notamment les principaux postes à responsabilité. Cependant, les hommes les ont rapidement suppléés dans leurs missions et se sont progressivement imposés, non sans raisons : le manque de compétences de certaines femmes les ont contraintes à avoir besoin des hommes, notamment dans les tâches qu'elles ne pouvaient et ne peuvent réaliser seules. La hiérarchie « civile » semble également primer sur la hiérarchie professionnelle du projet : est écouté.e celui ou celle qui a un poids dans la société/ communauté.

Ainsi, malgré les efforts déployés pour se former, les femmes restent encore majoritairement dépendantes des hommes qui les suppléent et cette configuration semble se consolider : ce sont les hommes qui organisent les réunions, encadrent les décisions et décident des journées de pêche. Les femmes, elles, pour faire référence à celles rencontrées à Bargny, disent n'être alertées des réunions bien souvent que quelques heures avant, ce qui les empêche souvent de pouvoir y participer. Cette organisation n'est pas sans renforcer les formes de domination déjà présentes dans la communauté et octroie finalement les prises de décision à certains leaders et/ou mêmes groupes de personnes.

- **Effet « surprise » et inattendu d'élan de solidarité communautaire**

En 2019, les travaux du gros œuvre du tiers-lieu culturel ont été abandonnés par l'artisan. Le chantier fût alors arrêté et les difficultés financières rencontrées jusqu'à aujourd'hui n'ont pas permis de financer la fin des travaux. Cet évènement a cependant suscité de manière inattendue un élan de solidarité communautaire. Face à la situation, une collecte de fonds a été spontanément organisée par les habitant.es du quartier afin de finaliser les travaux : chaque habitant.e du quartier a été sollicité.e pour faire un don de 1000FCFA. Rapidement, les dons se multiplient et la somme devient suffisante pour couvrir les dépenses liées à l'achat des matériaux de construction. Quant à la main d'œuvre, les habitant.es se sont soulevé.es

spontanément et ont finalisé les travaux du premier œuvre de la « maison commune » eux.elles-mêmes.



Quand j'ai appris l'arrêt des travaux, je me suis tout de suite porté volontaire pour finir les travaux de la maison commune. C'était hors de question de ne rien faire. J'ai donné de mon temps mais j'ai aussi donné de mon argent pour contribuer aux avancées du chantier. Mon argent à servi à payer des briques. Nous sommes même, en petits groupes, allés frapper aux portes tout le monde afin de récolter un peu d'argent et de la main d'œuvre. Comme moi, nous ne voulions qu'une chose : aider notre quartier. Nous sommes des Lébous, la solidarité c'est essentiel chez nous.

Habitant du quartier de Bayé

Révéléateur des besoins locaux et de l'implication des habitant.es du quartier au projet, cet élan de solidarité exceptionnel permet de mettre en exergue l'importance de la participation et de la mobilisation citoyenne dans un projet de développement local.

*c. Effet culturel et territorial*

- **Le projet participe à un processus de sensibilisation environnementale de la population**

Les différentes formations dispensées au sein du projet insistent toutes sur la nécessité de respecter l'environnement et la sécurité, qu'il s'agisse de la pêche ou de la transformation du produit halieutique. Aujourd'hui, les pêcheurs rencontrés à Bargny admettent largement leur part de responsabilité dans la raréfaction des produits halieutiques, même si elle est bien souvent minime face aux géants industriels et pétroliers. Face à quelques de leurs méthodes, notamment le non-respect des cycles de reproduction et des périodes réglementaires de pêche, ils s'entendent désormais largement sur leur volonté de changer leur manière de faire afin de lutter contre la destruction des réserves halieutiques et de préserver l'environnement marin. Les formations dispensées aux pêcheurs ont donc eu un impact positif sur eux. Face aux difficultés que rencontre la filière de la pêche au Sénégal aujourd'hui, les formations ont sans doute contribué à faire évoluer les manières de concevoir la pêche, plus respectueuse de l'environnement, et de démontrer les répercussions financières et sociales que cela peut générer pour eux et pour le quartier.

### 1.3 Synthèse : interrogations et points forts

En faisant état de l'avancement du projet, nous faisons dans cette partie principalement allusion à ce que le GREF et ses différents partenaires ont entrepris depuis le début du projet. Projet en cours et sans grands moyens, ses activités restent donc encore limitées. Cependant, nous nous contenterons de revenir brièvement sur certaines limites et obstacles actuels ou à venir que les entretiens menés sont venus vérifier tout en évoquant les points forts du projet dans ses intentions comme dans ses actions.

#### *a. Obstacles et interrogations*

Les obstacles et les interrogations soulevés dans le cadre de cette étude révèlent des dynamiques parfois complexes : issus des réalités locales, de la méthodologie appliquée ou encore au sein même des actions mêmes, ce paragraphe a pour but de présenter les formes assez diverses qu'ils peuvent prendre.

#### Réalités locales

- **Un contexte en pleine évolution**

Le travail d'investigation sur place a rapidement révélé l'urgente nécessité de prendre en compte le contexte local comme national des projets menés. Les spécificités territoriales, essentielles à considérer pour le bon déroulé du projet, ne semblaient ici ne pas avoir été assez prises en compte dans leur ensemble. Cela permet donc difficilement au projet de se développer et de se pérenniser par la suite. Cette absence de prise en compte du contexte s'est rapidement justifiée par le travail de terrain :

- D'abord, dû à son emplacement stratégique, Bargny est aujourd'hui un hub industriel, économique et maritime de la région en perspective. Aux portes de Bargny, à mi-chemin entre l'aéroport et Dakar, la ville nouvelle de Diamniadio est en construction. Cette dernière a pour objectif de devenir un nouveau pôle économique national accueillant entreprises et institutions afin de désengorger la capitale. Ces profondes transformations en cours et à venir ne sont pas sans soulever des questions quant au devenir du projet de Bayé et sur les transformations actuelles et à venir. Rappelons également que le secteur de la pêche traditionnelle à Bargny est fortement menacé dû notamment à l'installation d'un nouveau port minéral et vraquier dans la commune.
- Directement liées aux conséquences urbaines, les conséquences environnementales ont un impact fort sur le projet de Bargny. La raréfaction des réserves halieutiques liée à la surpêche industrielle, au rejet des eaux usées en mer ou encore au non-respect réglementaire de la pêche par les pêcheurs locaux interrogent la pérennité de la profession de pêcheur et donc du GIE.

## Méthodologie du GREF

- **Une mise à distance prématurée**

Dans l'objectif d'une appropriation du projet mais aussi d'une autonomie locale et pérenne, le projet imagine dès son écriture un départ progressif du GREF et d'ENDA : leur mission est seulement d'accompagner. Seulement, tout porte à croire que les dynamiques d'investissement des populations locales ont provoqué leur retrait avant même la fin du projet. Le suivi, par le GREF et par ENDA est aujourd'hui plus un suivi « de loin » qu'un suivi de coordination interne. En effet par exemple : ni le GREF ni ENDA n'ont de vue sur la situation financière du GIE rendant dès lors l'élaboration d'un suivi régulier difficile. La stratégie de retrait semble ainsi être intervenue de manière précoce, déstabilisant le projet et son organisation.

- **La dépendance du projet à une activité économique unique**

Les difficultés financières rencontrées par les équipes sont un des plus grands freins au projet. Seulement, les externalités n'ont pas assez été prises en compte dans la stratégie de financement du projet. Rappelons que le projet dépend dès l'écriture de l'activité de la pêche : c'est cette dernière qui permet le financement des autres composantes. Les difficultés rencontrées ont ainsi mis en exergue les réalités locales et les maladroites méthodologiques. Faute de moyens, les financements s'étendent finalement dans un pas de temps très long : le projet s'initie en 2008, la première pirogue est financée et achevée en 2019, une seconde deux ans plus tard et l'espace culturel est toujours en chantier. La dépendance économique du projet à la pêche a engendré de fait un financement progressif du projet, qui s'est révélé ici ne pas être une stratégie adaptée.

## Actions menées

- **Les prises de postes sur le statut et non sur les compétences**

Le modèle de gouvernance collective du projet de Bayé a démontré des difficultés organisationnelles : les postes au sein du projet ont été pourvus, non pas sur l'aptitude au poste mais plutôt sur du volontariat et/ou sur un statut symbolique (chef de quartier, doyen.ne etc.). Cela engendre aujourd'hui de nombreuses difficultés pour la gestion, la cohérence et la pérennisation du projet car beaucoup de tâches confiées sont finalement transférées, par manque de compétences.

- **Une expertise technique à imaginer**

Certains problèmes techniques déstabilisent encore aujourd'hui le projet dans son ensemble : les nombreuses pannes de moteur que les pêcheurs rencontrent en mer en font notamment partie. A plusieurs reprises, les lourds frais de réparation engagés n'ont pas permis aux pêcheurs de produire de bénéfices et au contraire, les ont souvent endettés. Cette difficulté soulève alors

des questions d'expertise technique : les moteurs sont-ils adaptés aux dimensions des pirogues concernées ?

### *b. Points forts*

Sur la même base que les obstacles et les interrogations précédemment soulevés, ce paragraphe a pour but de présenter les points forts du projet par l'action du GREF à travers les réalités locales, la méthodologie appliquée ou encore les actions elles-mêmes.

#### Réalités locales

- **Un projet qui répond, dans ses intentions, aux urgences et aux besoins locaux**

Le projet de Bargny est un projet de développement local qui, sur l'aspect éducatif, répond aux besoins des populations locales dans ses intentions : entre conditions de scolarité inadaptées (salles de classe allant jusqu'à 180 élèves) et manque de ressources familiales, beaucoup de jeunes enfants quittent les bancs de l'école avant l'âge de 10 ans pour subvenir aux besoins du foyer. Tandis que certains garçons partent travailler dans le secteur professionnel familial (pêche et agriculture en majorité), les filles restent au sein du foyer pour s'occuper des tâches domestiques. Le projet d'école(s) au sein du tiers-lieu culturel permet alors de répondre à cette urgence locale.

- **Un projet qui répond à la politique nationale**

La création d'un GIE et la dimension économique qu'il apporte offre d'une part une opportunité de générer des revenus et d'autre part de répondre à la politique nationale qui fait de la pêche un secteur clé et prioritaire du pays (600 000 emplois par la pêche soit 17% de la population active).

Le GREF a su ainsi prendre en considération les besoins urgents des populations locales en pensant un projet pour eux. Même en cours de construction et sans trop de moyens, le projet a réussi à susciter un vif intérêt auprès des communautés locales et a su générer des dynamiques d'investissement inattendues.

#### Méthodologie du GREF

Dans la démarche initiée, le GREF a su imaginer un projet pluridimensionnel, qui révèle dans ses intentions à la fois des logiques inclusives et des dynamiques proches des communautés locales.

- **Les citoyen.nes au cœur du projet**

Des logiques inclusives d'abord par l'idée même de créer un tiers-lieu à partir duquel est initié une multitude d'activités transversales (écoles, cyber-cafés, centre de formation etc.) pour une multitude d'acteur.rices. Si les activités restent encore à imaginer dans l'attente de la fin du chantier, elles s'adresseront, à l'image du projet, aux hommes, aux femmes et aux enfants.

Aussi, force est de constater que le projet repose sur une forte dimension participative et citoyenne : le GIE, représentant tous.les habitant.es du quartier de Bayé s'appuie sur la mobilisation générale. La démarche même d'écriture du projet entre tous.les acteurs.rices et partenaires permet de concevoir un projet avec et pour les habitant.es du quartier, en gardant à l'esprit l'objectif d'une pérennisation.

### Actions menées

- **Des formations profitables aux habitant.es du quartier**

La dimension éducative et formatrice du « chantier école » à la construction de la pirogue a permis une professionnalisation innovante pour des jeunes du quartier et les formations proposées, aux hommes comme aux femmes, ont permis l'acquisition de compétences pour exercer des activités génératrices de revenus.

## 2.1 Méthodologie

### a. Personnes et institutions rencontrées

La mission dans la région du Draa Tafilalet s'est déroulée du **02 au 13 mars 2022** ; celle dans la région du Souss Massa du **21 mars au 4 avril 2022**. Rapidement, l'échantillon envisagé s'est élargi et deux communes supplémentaires ont été visitées dans les deux régions respectives : Tiznit (Souss Massa) et Tidili (Draa Tafilalet). Cela a permis de mettre en parallèle d'autres regards sur les actions du GREF, d'appréhender de manière plus objective les spécificités de chaque commune et d'approfondir la connaissance du territoire en parallèle de l'impact du projet.

Au total : **18 classes de préscolaire ont été visitées et 71 entretiens ont été menés**. Parmi eux figurent :

Les bénévoles du GREF impliqué.es directement ou non dans le projet (5)

- Les membres des autorités régionales et provinciales (24) ;
- Les éducatrices du préscolaire ayant bénéficié d'au moins une formation du GREF (18) ;
- Les éducatrices du préscolaire n'ayant pas bénéficié des formations du GREF (14) ;
- Les acteurs associatifs (6) ;

Mais aussi...

- Les professeur.es de premier cycle de primaire (4).

Parmi les 71 entretiens menés :

45% d'entre eux étaient avec des éducateur.rices du préscolaire afin de comparer leurs expériences ;

34% d'entre eux étaient avec des membres des institutions et des autorités locales, directement impliqué.es ou pas dans le projet permettant d'éclairer le contexte ;

8% d'entre eux étaient avec des membres associatifs impliqué.es directement ou non dans le projet afin d'analyser le suivi sur place et les

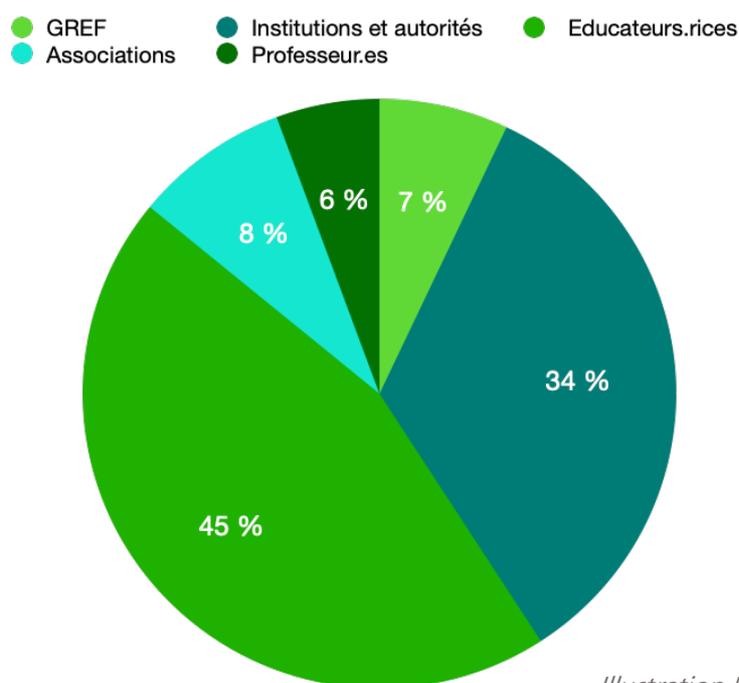


Illustration 5

dynamiques locales ; 7% concernaient les membres du GREF impliqués dans le projet ; Enfin, 6% d'entre eux étaient avec des professeur.es de premier cycle de primaire afin d'analyser la liaison entre les différents niveaux.

*b. Démarches sur place*

Cette mission a donc été rythmée autour de trois actions principales :

Action 1 : Rencontre avec les autorités locales et le cadre enseignant

Visite des deux Académies Régionales d'Éducation et de Formation (AREF) : annoncer l'objet de ma mission et échanger avec les autorités régionales (directeurs.rices, chefs pédagogiques, conseillers.ères pédagogiques, inspecteurs.rices etc.) de l'action du GREF et de la question du préscolaire généralement au Maroc ;

Visite des cinq communes étudiées : rencontrer les directeur.rices de communes, les directeur.rices d'écoles et les associations locales afin d'appréhender les spécificités de chaque commune et d'échanger sur l'impact des actions du GREF ;

Mais aussi...



Rencontre avec les professeur.es de premier cycle de primaire : échanger autour de la liaison entre le préscolaire et le primaire et sur les évolutions des dernières années.

Action 2 : Observation des écoles et salles de classe à différentes temporalités

Visite des salles de classes préscolaires en présence des enfants : observer l'aménagement des salles, les outils et les pédagogies utilisés, le rapport de l'éducateur.rice avec les enfants etc. ;

Observation des sorties de classe : observer l'attitude des parents dans la classe, leur relation avec leur(s) enfant(s) et avec l'éducateur.rice.

Action 3 : Échanges avec les éducateurs.rices ayant bénéficié d'une formation du GREF et ceux.celles n'en ayant pas bénéficié

Rencontre avec les éducateurs.rices ayant bénéficié d'une ou plusieurs formations du GREF : comprendre l'impact de ces formations dans leur vie personnelle et professionnelle, l'appropriation des formations, les difficultés qu'ils.elles rencontrent encore aujourd'hui etc. ;

Rencontre avec les éducateurs.rices n'ayant pas bénéficié de formations du GREF : comprendre leur relation au métier, les pédagogies utilisées, leur parcours personnel et professionnel, les difficultés rencontrées etc.

## 2.2 L'impact par catégories d'effets

Cette partie permet de faire état des effets observés sur le terrain et de montrer les angles d'entrée privilégiés pour analyser et appréhender l'impact.

Les visites de 18 écoles préscolaires au Maroc, ayant bénéficié ou non des formations du GREF et des AREF, ont permis de les mettre en vis-à-vis et de cerner les dispositifs singuliers de chaque école. Sur la base de l'observation mais aussi des entretiens, cette partie est le fruit d'une analyse croisée des effets pédagogiques, sociaux, familiaux, institutionnels et associatifs.

### a. Effets pédagogiques

- **L'utilisation et l'appropriation des méthodes portées par le GREF**

Les bénévoles du GREF, par le biais des formations dispensées, apportent leurs expériences et partagent des valeurs. Parmi ces valeurs : la conception d'outils pédagogiques à partir de matériaux recyclés ou créés à partir de peu. Si les missions sur le terrain ont permis de mettre les écoles en vis-à-vis, notamment entre celles ayant été accompagnées par le GREF et les autres, force est de constater que les premières se distinguent notamment des autres par cette dimension. En effet, les notions apportées et les outils à partir de matériaux recyclés créés par le GREF sont encore utilisés aujourd'hui dans les salles de classe. De plus, ces techniques ont été reprises et d'autres outils ont été créés par les éducateurs.rices selon la même logique. Révélateurs d'une implication mais aussi et surtout d'une appropriation des acquis, ces nouveaux outils uniques et adaptés à un contexte sans trop de moyens sont porteurs d'une philosophie qui demeure encore aujourd'hui, tout comme la disposition des tables ou encore les différents coins thématiques dans la classe, initiés par le GREF.

- **L'évolution des relations entre éducateurs.rices et enfants**

Les formations du GREF reposent sur la mise en situation : en combinant pratique et théorie, elles apportent une nouvelle manière d'enseigner et d'apprendre qui a porté ses fruits dans le cadre du projet. En effet, l'importance de la personnalité de l'enfant est au cœur des formations dispensées.

A la question « *que vous ont apporté les formations du GREF ?* », la première réponse donnée a été dans 100% des cas une meilleure compréhension de la psychologie de l'enfant par le jeu manuel et l'art.



Cette meilleure compréhension de la psychologie de l'enfant, par l'approche ludique et active portée par le GREF a largement contribué à faire évoluer les rapports entre les enfants et les éducateurs.rices. Ces derniers.ères sont désormais plus sensibles au bien-être des enfants mais aussi plus proches d'eux. Les relations souvent distantes au début du projet ont progressivement laissé place à des relations davantage bienveillante, affective et surtout de proximité.

- **Un renforcement de la cohérence pédagogique entre les différents niveaux scolaires**

Le projet d'appui à l'enseignement préscolaire du GREF révèle l'importance du cycle préscolaire dans le parcours scolaire et la vie d'un enfant. En effet, celui-ci arme et prépare les enfants au cycle fondamental. L'acquisition des bases permet aux enfants de prendre plus confiance en eux pour la suite de leur scolarité.

## LE PRÉSCOLAIRE

L'importance déterminante des 1.000 premiers jours des enfants pour leur parcours de vie fait à présent consensus. C'est là, en particulier, que se jouent l'essentiel des inégalités de destin. Indispensable dans le processus d'apprentissage des enfants, l'éducation préscolaire réduirait de moitié les déperditions scolaires et améliorerait la réussite, d'au moins 50%, tout au long de la trajectoire scolaire.

Source : *Haut-Commissariat au Plan*



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 :



« 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.rice 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.

*Une professeure de premier cycle de primaire*

- **Une sensibilisation partielle des parents à la préscolarisation**

Dans le cadre de ce projet, de lourds efforts ont été mobilisés en direction des parents afin de les sensibiliser à l'éducation préscolaire (expositions, campagne de sensibilisation, échanges etc.). Force est de constater qu'aujourd'hui les mamans ont effectivement renforcé leur sensibilité à l'importance du préscolaire dans la vie d'un enfant : elles accompagnent de plus en plus leur enfant jusqu'au parvis de l'école, confectionnent parfois des maquettes pour la classe, participent aux spectacles des enfants et posent plus de questions sur l'avancée de l'apprentissage.

Cependant, cet impact reste ici limité car les pédagogies apprises par le GREF ne semblent pas bien comprises par ces dernières : encore aujourd'hui, elles reprochent parfois aux éducateurs.rices l'utilisation des pédagogies par le jeu. Pour elles, leur enfant préscolarisé.e doit avant tout apprendre à lire et à écrire : le jeu n'étant pas une manière d'apprendre. Cette sensibilisation est d'autant plus partielle qu'elle n'a aboutie que pour la moitié des parents : les pères restent absents des discours.



« Encore aujourd'hui, certaines mamans nous disent qu'elles ne veulent pas préscolariser leurs enfants pour qu'ils jouent. Elles n'y voient pas l'utilité. Elles veulent qu'ils sachent rapidement lire et écrire. Pour elles, c'est tout ce qui compte. »

*Une éducatrice de préscolaire*

*b. Effets sociaux*

- **Des enfants plus éveillés**

L'enseignement préscolaire vise en effet à favoriser l'éveil de l'enfant. Dans le cadre du projet, celui-ci est effectivement favorisé et se traduit en grande partie par la prise de conscience des éducateurs.rices à l'importance de la personnalité de l'enfant : ils.elles laissent désormais plus d'espace aux enfants pour qu'ils.elles puissent s'exprimer, rire, jouer. Les ateliers de groupes, largement encouragés par les formations dispensées, les poussent à se parler et à collaborer. Les enfants présentent ainsi plus de facilité de communication. Les jeux manuels et l'utilisation de l'art pour apprendre sont autant de méthodes portées par le GREF qui ont contribué au développement de leur personnalité.

Au-delà même de la didactique, l'organisation des classes a elle-même évolué après le passage du GREF : les tables nouvellement agencées permettent de se regarder les un.es les autres tandis que les nouvelles organisations de « coins » (lecture, jeu, sieste etc.) aménagés servent « d'espace transitionnel » entre la maison et l'école et facilite le passage du statut d'enfant au statut d'élève.

Les enfants, qui étaient majoritairement statiques et recroquevillé.es au début du projet sont désormais très actifs.ves, posent beaucoup de questions et sont capables de réfléchir par eux.elles-mêmes.



« Les enfants adorent jouer pour apprendre. Des mamans viennent souvent me demander des explications sur les agissements de leur enfant parce qu'il.elle cherche, une fois rentré.e, à reproduire à la maison ce que nous avons fait en classe. »

*Un éducateur de préscolaire*

- **Le préscolaire libère partiellement les femmes**

Sur les 18 classes préscolaires visitées, elles accueillent en moyenne les enfants quatre heures par jour soit une demi-journée du lundi au vendredi. Ce temps scolaire permet ainsi de libérer du temps pour les mamans. Mères au foyer dans la grande majorité, la préscolarisation permet en effet d'accorder à ces femmes plus de temps pour elles.

En effet, par les traditions et l'éducation, la femme marocaine reste majoritairement au foyer : garder une maison propre, s'occuper de l'éducation des enfants, préparer les repas ou encore s'occuper des tâches administratives fait partie de son quotidien et particulièrement dans les régions rurales. La femme marocaine consacre 4h44 par jour à sa vie professionnelle contre 7h25 concernant l'homme marocain. De plus, 95% des marocaines, qu'elles soient au foyer ou pas, participent aux activités domestiques. Elles y consacrent en moyenne 5h par jour, contre 43 minutes pour les hommes (rajoutons que 43% de ces hommes sont divorcés et 23% sont veufs). Si depuis ces dernières années, la femme marocaine tend de plus en plus à s'extraire de cette charge mentale, il n'empêche que le contraste entre homme et femme est toujours pleinement d'actualité.

*Source : La femme marocaine en chiffres : 20 ans de progrès, le Haut-Commissariat au Plan, 2021*

Le préscolaire peut, en ce sens, offrir du temps à la femme pour diversifier ces activités. C'est le cas de la commune d'Iminoulaoune où de nombreuses mères profitent de ce temps pour suivre des cours d'alphabétisation à la mosquée du centre. Une des professeures est par ailleurs également éducatrice de l'enseignement préscolaire de la commune. D'autres mères, quand l'école accueille les enfants toute la journée (c'est le cas des écoles centrales), développent une activité économique et assurent ainsi une source de revenus supplémentaire pour le foyer.

Cette activité économique, dans ces régions rurales et très peu desservies, est majoritairement agricole.

- **Un changement de regard sur l'environnement social**

Les formations ont permis d'apporter un nouveau regard aux éducatrices sur leur environnement social. Dispensées à la fois par le GREF et par les différentes AREF, elles ont contribué à renforcer leurs capacités, mais elles ont aussi été l'occasion de se réunir, voire de se rencontrer pour la première fois comme le cas de la commune de Taghazout.

Nous nous apercevons alors rapidement que l'encouragement au partage d'expériences et de connaissances porté par le GREF et par les institutions ont porté leurs fruits : depuis la venue d'internet dans les communes rurales en 2017, de nombreux groupes WhatsApp se sont créés dans de nombreux douars et permettent aux éducateurs.rices de garder contact, de se rendre visite et d'échanger leurs pratiques et expériences en classe quotidiennement. C'est ainsi que les acquis issus des formations, mais pas seulement, essaient dans la commune. Finalement, les nouveaux.elles éducateurs.rices, n'ayant pas bénéficié des formations du GREF, en bénéficient indirectement, par ces échanges quotidiens notamment.

- **L'utilisation du renforcement des capacités par les éducatrices pour trouver un emploi par elles-mêmes**

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.

### *c. Effets familiaux*

- **Les éducatrices restent encore largement tributaires de l'évolution professionnelle de leur mari**

La question du *turn-over* régulier, au de-là de l'aspect professionnel que nous venons d'évoquer, pose aussi la question de la condition féminine dans la société. Si par le renforcement de leurs compétences et donc de leur confiance en elles, certaines trouvent effectivement un autre emploi, cela n'est pas sans rappeler qu'elles restent néanmoins encore tributaires de l'évolution professionnelle de leur mari. Pour faire référence aux femmes rencontrées, la décision même de déménager et le choix de la ville restent encore ceux de leur mari.

A Tidili, où le GREF est intervenu en 2008, seules deux éducatrices formées sont toujours en poste sur 23 (9%). A Telouet, sur 34 éducatrices formées, 9 sont toujours en poste aujourd'hui (26%). Le déménagement lié au mariage touche ainsi une majorité de ces femmes.

Rappelons également que si certaines femmes trouvent un emploi dans une autre ville, d'autres arrêtent de travailler et consacrent tout leur temps à la gestion de la famille et du foyer plus généralement. D'autres encore, même s'il s'agit d'une minorité, décident de ne pas suivre leur mari malgré le déménagement de ce dernier.

- **L'accroissement de l'autonomie familiale en tant que mère de fille**

Les formations dispensées par le GREF et celles dispensées par les délégations régionales s'organisent selon des logiques propres. Tandis que la délégation réunit toutes les éducatrices d'un périmètre défini dans la grande ville et/ou au centre de ressource le plus proche, le GREF, à la suite de ça, se déplace directement dans les salles de classe.

Cette organisation a permis indirectement aux animatrices d'acquérir plus d'autonomie. En effet, aux prémices des formations par l'institution, les éducatrices étaient systématiquement accompagnées par un homme. Qu'il s'agisse d'un père, d'un frère ou encore d'un mari, ces femmes qui n'avaient jamais eu l'habitude de se déplacer hors de la commune, ne se déplaçaient jamais seules.

La régularité des formations, à hauteur de cinq fois par an environ, ont poussé ces femmes à se déplacer finalement seules et d'acquérir ainsi une autonomie personnelle mais aussi familiale. Aujourd'hui, au-delà de ne plus venir accompagnées, elles disent être à l'aise par le fait d'aller suivre une formation à plusieurs kilomètres du domicile familial de manière autonome.

- **Les éducatrices reproduisent les pédagogies apprises avec leur(s) propre(s) enfant(s)**

Si le *turn-over* fréquent pourrait être perçu comme un obstacle à l'essaimage des acquis, il est néanmoins intéressant de pousser la réflexion plus largement. En effet, nous l'avons évoqué, peu de femmes formées par le GREF et les délégations sont toujours en poste actuellement pour les raisons que nous avons précédemment évoquées (en moyenne 18% soit 1 éducatrice sur 5). Néanmoins, nous avons vu comment les acquis dans la commune semblent malgré tout s'essaimer par d'autres manières : le rôle d'internet et les différents groupes WhatsApp y contribue largement à travers des échanges quotidiens. Il est alors intéressant de constater qu'à l'échelle de la commune, les éducateurs.rices nouvellement en poste bénéficient indirectement des connaissances apportées par le GREF par le biais du partage d'expériences entre pairs.

Mais ce ne sont pas les seul.es à en bénéficier. En effet, les éducateurs.rices formé.es, toujours en poste ou parti.es ont acquis de nouvelles compétences autour du bien-être et de la psychologie de l'enfant. Ils.elles ont appris à enseigner mais aussi à éduquer. Ce point est particulièrement important dès lors où les effets du projet montrent que les pédagogies apprises par les formations sont reproduites au sein de leur propre foyer. En ce sens, l'attitude même des formé.es évolue avec leur(s) propre(s) enfant(s). Ainsi, si le départ des éducateurs.rices pourrait porter à croire que les compétences sont perdues, elles sont finalement transférées dans la sphère familiale.

Afin d'illustrer ces propos, nous vous proposons l'exemple d'une éducatrice rencontrée au Maroc. Éducatrice depuis 2009, elle est divorcée et a un petit garçon. Elle n'a pas suivi son mari car elle souhaitait rester dans sa commune d'origine, là où est sa famille et là où elle aime enseigner. Lors d'une rencontre à son domicile, nous avons remarqué dans son jardin un grand mur coloré et parsemé de dessins d'enfants. Nous lui avons demandé de quoi il s'agissait :



« Ce mur, c'est pour mon fils. Je lui laisse à disposition des feutres de couleurs pour qu'il puisse dessiner et s'exprimer par l'art quand il le souhaite. Il dessine en majorité ses copains et son école et il adore ça ! C'est quelque chose que j'ai appris dans les formations. »

*Une éducatrice de préscolaire*

#### *d. Effets institutionnels et associatifs*

- **Renforcement de l'investissement des associations locales**

Essentielles à la pérennisation du projet, les associations locales sont d'importants relais locaux. Elles permettent une présence en continu dans les communes bénéficiaires des actions menées.

Sous l'impulsion du projet, nous nous apercevons qu'elles ont elles-mêmes renforcé leurs capacités et leur investissement dans le domaine du préscolaire.

Si les communes ayant connu la présence du GREF bénéficiait avant sa présence d'un tissu associatif investi et sensible à la question du préscolaire, elle a sans doute été un élément qui a renforcé cette dynamique. Pour faire référence à la commune de Telouet et à l'association locale *Atlas Environnement et Culture*, la mise en place du projet a généré de nouvelles dynamiques de suivi. Lors de ce travail d'étude sur place, l'investissement et la motivation de l'association s'est ressenti dès lors que la commune et l'association ont su fournir les informations nécessaires à l'analyse de la situation du préscolaire : les feuilles d'appels, la situation des éducatrices parties et encore en poste. Ces documents remontent aux années 2010/2011 : période où le GREF intervient dans la commune pour la première fois.

Ainsi, les rapports entre la commune et les éducateurs.rices ont eux-mêmes évolué et une forte dynamique de suivi s'opère dès la présence du GREF et depuis son départ. Les associations locales encouragent encore aujourd'hui fortement les éducateurs.rices pour qu'ils.elles évoluent professionnellement (reprise d'études, présentation aux concours etc.) dans le contexte de la réforme de 2018.

- **Impulsion de nouvelles mesures institutionnelles : la prise en charge financière des éducatrices**

Jusqu'en 2018, le métier éducateurs.rice préscolaire n'est pas reconnu par l'État. Les conditions matérielles y sont difficiles et le salaire très faible. C'est dans ce contexte de précarisation que le GREF intervient aux côtés des délégations régionales (AREF) et des différentes associations locales. Force est de constater que le travail et le message du GREF ont sans doute eu un rôle à jouer dans les récentes initiatives institutionnelles ; il a progressivement accompagné de nouveaux processus et impulser de nouvelles idées.

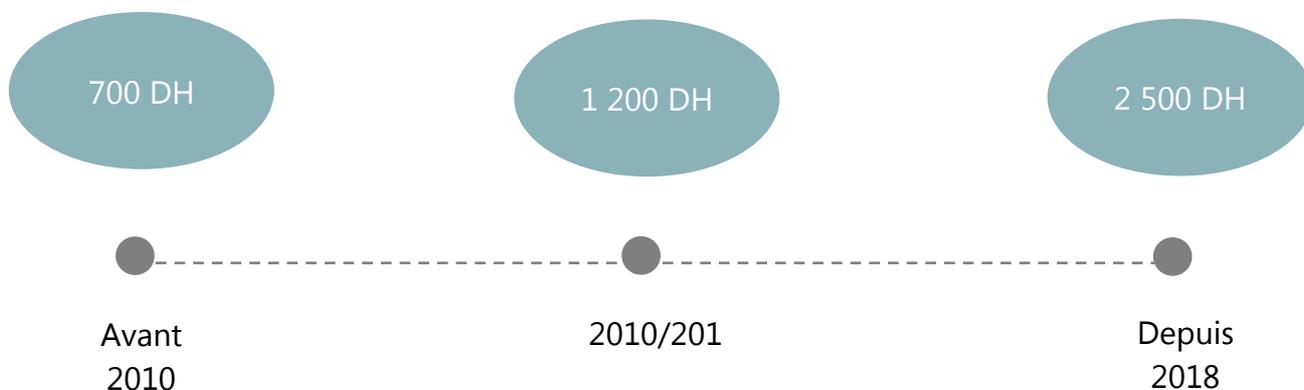
Avant même l'arrivée du GREF en 2008 au Maroc jusqu'à récemment en 2018, les salaires des éducateurs.rices préscolaires dépendaient des contributions parentales, à hauteur de 700 DH mensuel ( $\approx 70$  €) en moyenne soit 27% du SMIG. Or, depuis la reconnaissance du métier, les salaires sont progressivement pris en charge par l'État. Un éducateur.rice, dans le cadre d'une école publique, peut espérer gagner un salaire à hauteur du SMIG, soit environ 2 500 DH mensuel ( $\approx 250$  €) soit +370% par rapport aux contributions parentales seules.

Cependant, si l'effectivité de la réforme date de 2018, le GREF, présent depuis 2008 au Maroc avait déjà amorcé ce travail en amont avec ses partenaires, les associations et les communes locales sensibilisées à la question du préscolaire. Nous verrons ensemble l'exemple de Telouet :

En effet, le GREF intervient dans la commune de Telouet dès l'année scolaire 2010/2011 aux côtés de l'association locale *Atlas Environnement et Culture* et de l'AREF de Ouarzazate. Sous l'impulsion du projet mené, la présence du GREF initie de nouvelles dynamiques dans la commune. Est rapidement signée une convention entre l'association *Atlas Environnement et Culture* et le conseil communal de Telouet afin de prendre en charge une partie des salaires des éducateurs.rices de préscolaire de la commune à hauteur de 1 200 DH/ mois (+170% par rapport au salaire moyen dans ce domaine). Ce budget, entre 2010 et 2018, n'a cessé de se développer dans les écoles :

- Dès l'année 2010/2011, 3 éducatrices bénéficient d'un salaire de 1 200 DH / mois pendant 8 mois soit 11% des éducatrices de la commune ;
- Durant l'année 2017/2018, 22 éducatrices bénéficient de 1 200 DH/mois pendant 8 mois soit 81% des éducatrices de la commune.

Depuis 2018, la réforme nationale a permis à 16 éducateurs.rices de Telouet d'être subventionnés à hauteur de 2 500 DH/ mois. Les 9 autres continuent de dépendre de la commune et des associations.



Les réformes nationales sont ainsi venues consolider et sécuriser les budgets octroyés par le conseil communal de Telouet en direction du préscolaire (renouvelé tous les six ans).

- **Une différence de discours sur les formations dispensées aux acteurs institutionnels**

Nous avons cherché à savoir en quoi l'action du GREF impactait l'administration notamment à travers les membres des AREF et conseillers.ères pédagogiques principalement. Ces derniers.ères ont effectivement aussi bénéficié d'un renforcement de capacités.

Cependant, si les effets et l'impact des actions menées en direction des éducateurs.rices sont notables, ceux en direction des membres administratifs et des cadres le sont moins, voire très peu. Les échanges avec les personnes concernées indiquent très peu de retours concernant les apports de ces formations. En effet, plusieurs séminaires organisés par le gouvernement en direction de ce public avait déjà mis en exergue les valeurs et notions portées par le GREF avant et pendant la présence de ce dernier.

### 2.3 Synthèse : interrogations et points forts

En faisant état de l'avancement du projet, nous faisons dans cette partie principalement allusion à ce que le GREF et ses différents partenaires ont entrepris depuis le début du projet. Nous nous contenterons de revenir brièvement sur certaines limites et obstacles actuels ou à venir que les entretiens menés sont venus vérifier tout en évoquant les points forts du projet dans ses intentions comme dans ses actions.

#### *a. Obstacles et interrogations*

Les obstacles et les interrogations soulevés dans le cadre de cette étude révèlent des dynamiques parfois complexes : issus des réalités locales, de la méthodologie appliquée par l'association ou encore au sein même des actions menées, ce paragraphe a pour but de présenter les formes assez diverses qu'ils peuvent prendre.

#### Réalités locales

- **La différence de regard porté par les institutions et associations locales sur l'action du GREF**

La mission sur le terrain a mis en exergue l'hétérogénéité de l'investissement des différentes délégations régionales et provinciales. Le changement de personnel dû aux dernières réformes institutionnelles y a sans doute une part de responsabilité. En effet, des différences sont perceptibles entre les régions du Draa Tafilalet et du Souss Massa. Tandis que l'envie de s'approprier le projet a été plus immédiate dans la province de Ouarzazate, les provinces d'Agadir et de Tiznit révèlent d'autres dynamiques. Une raison peut expliquer cette différence : l'évolution que les provinces d'Agadir et de Tiznit rencontrent. En effet, les régions du Draa Tafilalet et du Souss Massa, bien qu'elles soient toutes deux rurales lors de l'arrivée du GREF dès 2008, ont fortement évolué ces dernières années. Le tourisme, l'urbanisation accélérée ou encore les effets du développement économique ont projeté les provinces d'Agadir et de Tiznit vers de nouveaux horizons. Désormais fortement soumises aux échanges, elles tendent progressivement à s'extraire de leur caractère rural. Cela questionne la durabilité et la priorisation des actions, dès lors qu'elle s'observe à travers l'investissement et l'engagement des tissus associatifs locaux sur la question du préscolaire.

- **Le *turnover* régulier des éducatrices préscolaires**

Si nous avons évoqué les effets complexes que le *turnover* des éducatrices peut engendrer, il fait aujourd'hui partie des réalités locales qui peuvent potentiellement menacer la pérennisation du projet. Parmi trois des communes visitées (Tidili, Telouet, Taghazout), 15% des éducatrices formées au moins une fois sont toujours en poste aujourd'hui en moyenne. Si ces chiffres sont faibles aujourd'hui, ils risquent très fortement d'évoluer. La reconnaissance et la professionnalisation du métier d'éducateurs.rices, par la réforme de 2018, aura sans doute de nouvelles répercussions sur ce secteur : le *turnover* risque ainsi de diminuer face à des salaires plus élevés, la nécessité de certains diplômes et des conditions de travail plus soutenables. Si le GREF intervient dès 2008 auprès d'éducateurs.rices préscolaires non diplômé.es et non formé.es dans les régions rurales, le durcissement des exigences gouvernementales pour exercer le métier va sans doute faire boussuler les choses.

#### Méthodologie du GREF

- **Une gestion des documents qui mériterait d'être améliorée**

Une des principales difficultés rencontrées sur le terrain a été administrative. L'étude présentée ici repose sur des données à la fois quantitatives et qualitatives. Elle s'appuie à la fois sur de longs échanges avec les personnes impliquées directement au non au projet mais aussi sur des statistiques. Ces données quantitatives permettent de retracer plus facilement le fil de l'histoire du projet et surtout, de pouvoir comparer des situations à deux temporalités différentes. Force est de constater que, du côté du GREF comme celui des institutions marocaines, de nombreux documents manquaient pour analyser la situation dans son ensemble. Seules certaines associations locales (les plus investies) ont pu fournir des données, dont l'identité des éducateurs.rices formé.es. Une gestion et une conservation des documents qui mériterait donc d'être améliorées, dans le cadre d'une analyse plus précise et d'un suivi de plus grande qualité.

#### Actions menées

- **La place des actions du GREF dans le contexte de la réforme**

Nous l'avons évoqué plus d'une fois, l'enseignement préscolaire figure au cœur de la réforme marocaine de 2018. Progressivement, elle modifie profondément le système éducatif. Le GREF, présent au Maroc depuis 2008 a su accompagner ces mesures au fil du temps et a été l'un des principaux spectateurs de ces évolutions. Le projet entrepris et les actions menées avec le GREF étaient finalement en lien direct avec les attentes institutionnelles. Seulement, depuis 2018, de larges efforts sont déployés dans tout le royaume afin de développer la question du préscolaire : reconnaissance du métier, salaires pris en charge pour de nombreux.es éducateurs.rices, formations dispensées par l'institution plusieurs fois par an etc. Ces

changements, non sans être très positifs pour le pays et pour la société, soulève néanmoins plusieurs questions dont une essentielle : la place du GREF dans ce contexte. Nous verrons comment elle peut évoluer, au même rythme que le contexte (cf. préconisations).

### *b. Points forts*

Sur la même base que les obstacles et les interrogations précédemment soulevés, ce paragraphe a pour but de présenter les points forts du projet par l'action du GREF à travers la méthodologie appliquée ou encore les actions elles-mêmes.

### Méthodologie du GREF

- **Un projet sur un temps long**

Assurément, le projet du GREF, financé conséquemment par l'AFD, a permis de se réaliser sur un temps long. Les trois phases imaginées en amont permettent le réajustement du projet au gré des effets inattendus et des externalités. Les efforts déployés et les effets positifs observés démontre en quoi l'immersion dans la durée peut s'avérer efficace dans le cadre d'un projet de développement.

- **Un projet partenaire avec l'institution**

Le partenariat avec les différentes AREF marocaines a démontré en quoi le soutien institutionnel s'avère essentiel dans ce contexte pour la pérennisation du projet. Il permet en effet une plus grande confiance des populations locales et donc un investissement des populations plus soutenu. Nous voyons comment les partenaires locaux sont essentiels pour le suivi et la coordination d'un projet. Les délégations, qui dispensent des formations en continu, assurent le relais du GREF lors de ses départs. Elles sont les principales coordinatrices du projet sur place. Cet ensemble de formations, qui allient à la fois théorie par les délégations et pratique par le GREF offre un ensemble complet qui porte aujourd'hui leurs fruits en termes d'impact positif que nous avons évoqué précédemment.

### Actions menées

- **Des formations qui reposent sur la pratique**

Les formations apportées par le projet combinent à la fois pratique et théorie. Les délégations assurent la continuité des formations du GREF sur la base de formations théoriques : ils réunissent les éducateurs.rices et organisent des journées de formation générale. A la suite de ça, le GREF se déplace jusqu'aux salles de classes des éducateurs.rices afin de former ces derniers.ères directement. Les formations proposées, sur la base d'un format original, repose

ainsi sur la mise en situations : les éducateurs.rices doivent se mettre à la place des enfants tandis que les équipes du GREF « jouent » le rôle des éducateurs.rices. Les retours positifs de cette méthode sont revenus à de nombreuses reprises dans les entretiens et semble largement porté ses fruits en termes d'acquisition de nouvelles compétences.

## IV. Quels enseignements ?

### CHAPITRE 1 : TENDANCES DOMINANTES - L'IMPACT DU GREF

En guise de synthèse des points précédemment évoqués en termes d'effets et d'impact, nous revenons finalement dans cette partie sur l'impact du GREF en tant que structure et sur les enseignements que l'on peut en tirer.

Nous consacrons ainsi un temps aux tendances dominantes de l'association, sous la forme d'obstacles et interrogations comme de points forts, afin d'analyser la démarche privilégiée et les méthodes utilisées dans le cadre des projets entrepris.

#### 1.1 Obstacles et interrogations

- **Une appréhension du contexte local et national qui mériterait d'être améliorée**

Ce point, déjà évoqué en amont, est de notre point de vue, particulièrement important. Sur la base de l'analyse de l'impact des deux projets du GREF évoqués, nous constatons un décalage, faible ou plus prononcé, entre les effets escomptés et les effets réels. En effet, il s'avère que le contexte local comme national a souvent une incidence forte sur les projets en cours. Dans un projet de développement local comme le projet de Bayé, force est de constater que le contexte n'a pas été assez pris en compte dans l'écriture et la conception du projet. S'il répond avant tout à une urgence des habitant.es à la suite de la délocalisation de l'école communautaire, un diagnostic préalable aurait mérité d'être plus approfondi. Il doit permettre de repérer des besoins mais aussi de mesurer des complémentarités et d'appréhender de futures difficultés. Ainsi, les difficultés que rencontre la pêche traditionnelle mais aussi les futurs projets urbains structurants (Diamniadio) qui déstabilise aujourd'hui considérablement le projet aurait peut-être pu être appréhendés et anticipés en amont, au moins en partie. Raisonner à grande échelle s'avère particulièrement fondamental afin d'établir un plan d'action à la fois adapté et cohérent mais aussi souple et évolutif.

- **Des outils de suivi et d'évaluation des projets insuffisamment développés**

Même si nous savons que les outils de suivi sont utilisés au sein du GREF, il semble important de rappeler que ces derniers doivent être davantage développés et réguliers. Assurément, les difficultés rencontrées lors des deux missions de cette étude ont mis en exergue le manque de rigueur de certains outils sur le cycle de vie d'un projet : écriture du projet, diagnostic préalable, suivi-évaluation, suivi, capitalisation etc. La mise en pratique de ces outils est en effet indispensable pour s'assurer à la fois de l'impact d'un projet mais aussi de son évolution pour pouvoir l'ajuster et l'adapter au gré des réalités locales. La configuration actuelle ne permet que difficilement d'assurer un suivi régulier et rigoureux des projets.

- **Une capitalisation incomplète (données éparses)**

Dans le même sens que le point précédent, les projets de Bayé et du préscolaire au Maroc ont révélé de nouvelles interrogations : la capitalisation. Essentielle pour le suivi d'un projet et pour son réajustement dans le temps, la capitalisation est aujourd'hui difficile à mettre en œuvre dans le cadre des projets de l'étude en raison d'un point principal : le manque de données. Si de riches données sont effectivement récoltées à chaque mission du GREF par ses équipes, force est de constater que celles-ci sont difficilement retrouvables.

Dans le cas du projet de Bayé comme celui du projet préscolaire au Maroc, les documents manquants sont à titre d'exemple :

- Les feuilles de présence (noms des personnes formées) ;
  - Les diagnostics et statistiques préalables ;
  - Les évaluations intermédiaires par le GREF ;
  - Les relevés bancaires du GIE ;
- etc.

Ce manque de données ne permet que difficilement la réalisation d'un suivi de qualité, car celles trouvées sont incomplètes (quelques années ou quelques communes seulement). En effet, les documents sont souvent introuvables, du côté des partenaires locaux comme du côté du GREF, ce qui soulève indéniablement des questions d'archivage et de capitalisation. Le manque de régularité plonge les équipes, internes comme externes, dans l'incapacité de faire un suivi précis et pertinent. Pourtant, dans l'objectif de professionnaliser les actions menées, il y aurait tout intérêt à multiplier les échanges d'expériences entre équipes projets. Les enquêtes de terrain disponibles ont révélé une grande diversité de projets et d'activités dont les un.es et les autres pourraient profiter pour améliorer leurs pratiques. Pour pallier cette absence, les efforts sur place ont dû être décuplés afin de reconstituer l'histoire et les données à travers les données existantes et l'expérience des bénéficiaires locaux.

- **Un manque de visibilité des actions menées**

Si nous avons souligné en amont la riche expérience des bénévoles dans le domaine de l'éducation et leurs actions au plus proche des communautés locales, il n'en demeure pas moins que peu d'actions sont entreprises pour assurer la visibilité de ce qui est réalisé. Le GREF, qui accompagne de nombreux projets et actions, trouve cependant des difficultés à communiquer ce qui est entrepris. Un décalage donc entre une immersion dans la durée, de riches expériences, un impact possiblement positif et dans un même temps, des lacunes en termes de communication extérieure qui entrave les possibilités de financements des grands bailleurs de fonds et des pouvoirs publics.

- **Le manque de partenariats**

Si le GREF aujourd'hui ne manque pas de penser des projets avec les populations et associations locales, il n'empêche qu'un effort pourrait être déployé en termes de partenariats avec d'autres ONG spécialistes. Une manière de penser des projets transversaux mais aussi de s'inscrire dans une démarche plus large afin que chaque ONG sur place puisse collaborer afin d'une part de sortir d'une relation concurrentielle mais aussi de pouvoir s'apporter à la fois des connaissances et des expertises complémentaires. L'éducation ne peut se réfléchir de manière autonome, elle se pense à différentes échelles et sur différentes temporalités (court, moyen et long termes). De nombreux domaines pourraient ainsi venir consolider les efforts déployés en termes d'éducation et de formation par le GREF. De plus, s'il veut pouvoir s'ouvrir à de nouveaux domaines d'expertise, comme le développement local, le partage d'expérience est indispensable. Ces partenariats pourraient ainsi être l'occasion pour les différentes équipes bénévoles d'améliorer leurs pratiques, leurs méthodes et ainsi de favoriser un impact positif sur les terrains d'actions.

### 3.2 Points forts

- **La disponibilité et l'investissement des équipes bénévoles**

Le GREF est une association composée essentiellement ou presque de bénévoles à la retraite (99%). Si les projets du GREF s'ouvrent à davantage de domaines et se diversifient de plus en plus, il n'empêche que l'association est encore aujourd'hui une association spécialisée dans le domaine de l'éducation et de la formation. Issues majoritairement de l'Éducation Nationale, les équipes bénévoles mettent leurs compétences à disposition et transmettent leurs savoirs sur les différents terrains. Riches d'expériences et disponibles, ils constituent une force pour la structure : en effet, la forte dimension opérationnelle au sein de l'association nécessite à la fois du temps et de l'énergie. Incontestablement, un des points forts de l'association est bien l'investissement massif de nombreux bénévoles dans les projets, qui pour la plupart, sont investis au GREF depuis plusieurs années. A l'image du projet de Bayé, les porteurs du projet n'ont jamais abandonné depuis 2008 malgré les grandes difficultés rencontrées, surtout financières. Nous ne pouvons enlever au GREF la ténacité de certains bénévoles et le temps accordé par ces derniers à la réussite des projets.

- **Une ONG de terrain**

Assurément, un des premiers points forts de l'association du GREF est son expérience sur le terrain et ses nombreuses missions effectuées chaque année. Le GREF intervient depuis 1990 dans de nombreux pays et s'est souvent adapté à des contextes et des demandes différents. Actuellement, le GREF mène des projets dans 18 pays différents (majoritairement sur le continent africain) et en 2020, pas moins de 1 354 jours d'activités à l'étranger sont comptabilisés concernant différents projets menés. Si les durées de missions se sont raccourcies avec le temps, passant de huit semaines il y a quelques années à environ quatre aujourd'hui,

les équipes bénévoles ont acquis avec les années de l'expérience et notamment de grandes facultés d'adaptation. L'immersion sur les terrains, tous plus variés les uns que les autres, et dans la durée a consolidé la position du GREF en tant qu'ONG de terrain.

- **La capacité d'adaptation du GREF face aux projets et partenaires locaux**

18 pays d'action, plusieurs dizaines de projets menés et le GREF répond toujours à une demande locale en tentant de s'y adapter. Fondamentalement attaché au principe de non-substitution, force est de constater que le GREF répond bien souvent à une logique *bottom-up* [du bas vers le haut] en privilégiant une approche inclusive, pluridimensionnelle et pluri acteurs.rices.

Les équipes bénévoles, prudentes et soucieuses du respect de chacun.e, ont la capacité de décentration qui les poussent souvent à étoffer les réflexions autour de l'aide au développement et les questions de légitimité d'actions. Les nombreuses missions sur le terrain ont donc permis aux équipes du GREF d'acquérir avec le temps une solide expérience et d'en faire indéniablement une association proche à la fois des sociétés civiles, des associations locales mais aussi des institutions et des instances nationales.

- **L'échelle méso comme levier d'action et rôle catalyseur**

La position intermédiaire du GREF, à la fois proche des communautés locales et principal interlocuteur des autorités locales dans certains projets, contribue à renforcer leur crédibilité. Aux côtés de l'Association Culturelle et Sportive (ASC) d'un quartier de Bargny comme aux côtés des différentes Académies Régionales d'Éducation et de Formation (AREF) marocaines, dépendantes du ministère de l'Éducation Nationale, le GREF est une ONG souple et ouverte. Cette échelle, entre micro et macro, permet finalement l'émergence d'effets positifs inattendus et catalyseurs sur place. Depuis 2008, la présence du GREF dans les régions rurales marocaines par exemple ont contribué à faire changer des attitudes comme évoqué précédemment par leur simple présence.

Sur la base des précédents points, celui-ci vient orienter les analyses. Les préconisations ici formulées ne constituent pas un plan d'action figé pour l'avenir du GREF. Partant de l'existant et des différents enjeux et constats de l'étude, nous privilégions ici ce qu'il nous semble important de valoriser dans le cadre d'un plan d'actions plus complet.

- **Appréhender en amont du projet le contexte et le territoire**

Nous avons vu à travers cette étude comment le contexte et le territoire avaient une incidence forte sur les projets en cours. Ils révèlent bien souvent des décalages culturels, des réalités locales ou encore des besoins précis.

Cependant, un des points forts du GREF est l'attention toute particulière portée aux besoins des communautés locales dans le cadre des projets. Si certains d'entre eux bénéficient d'un soutien institutionnel, d'autres sont plutôt portés par la société civile elle-même. Cette ambivalence est à l'image des deux projets retenus dans cette étude : différents dans leur forme et dans leur fond.

C'est en ce sens que la réalisation d'un diagnostic initial rigoureux semble aujourd'hui essentielle en amont de chaque projet entrepris. Tant qualitatif que quantitatif, un état des lieux permet de comparer des situations à deux temporalités différentes. Sur la base d'observations comparables et d'indicateurs réguliers, il permet ainsi de mesurer les effets et l'impact induits par l'association au cours du projet. En effet, tout projet évolue dans un contexte unique et doit pouvoir évoluer au gré des situations et des changements bien souvent inattendus. Si le cadre logique écrit en monde permet de fixer un objectif, la trajectoire (les actions à mettre en œuvre) doit pouvoir, elle, évoluer au fil du temps.

Enfin, si nous avons vu en quoi la concertation, la mobilisation et la participation citoyenne sont bien souvent essentielles dans un projet de développement, elles permettent également de mettre en exergue la nécessité d'étendre le périmètre d'écoute. Si les principaux bénéficiaires ont indéniablement la connaissance du terrain et connaissent les urgences et besoins locaux, il y aurait cependant tout intérêt à penser un territoire dans son ensemble le plus large. Ce contexte, comme nous avons cessé de le rappeler, a bien souvent une forte incidence sur le projet bien qu'il dépasse parfois les connaissances des communautés à l'échelle d'un quartier et/ou d'une commune. Nous avons vu dans l'exemple du projet de Bayé comment la principale demande des pêcheurs locaux (financement d'une pirogue) est parfois malheureusement en décalage avec les réalités à plus grande échelle qui ne sont pas toujours faciles à appréhender et/ou à réaliser.

### *Quelles actions précisément ?*

- Mettre en place des « **préparations** » **culturelles** sous la forme de formations afin de mieux armer les équipes projet à un territoire et à ses spécificités culturelles avant un projet ou un départ en mission ;
- Réaliser un **diagnostic préalable** en amont de chaque projet (statistiques et données qualitatives précises) afin d'appréhender les effets et l'impact sur le long terme ;
- Concevoir un **cadre logique** en amont de chaque projet avec des objectifs et des actions à mettre en œuvre sur différentes étapes (avec phases de réajustement).
- Réaliser un **diagnostic territorial** précis et approfondi en amont d'un projet de développement local sur la base d'une démarche tant quantitative que qualitative (longs entretiens).



### • **S'inscrire dans la perspective d'une approche intégrée**

Dans le même sens, nous voyons comment le projet de développement local à Bayé a permis de mettre en exergue de nouvelles dynamiques au sein GREF. En sortant de l' « ADN » du GREF, qui est l'éducation et la formation, nous voyons comment l'association a fait l'effort de se diversifier dans ses activités et ses domaines d'actions. Cependant, force est de constater que le développement local est un nouveau type de projet qui ne s'appréhende pas de la même manière que ce à quoi le GREF a pour habitude de faire jusqu'à présent. Un projet de développement local demande une approche plus transversale et révèle des dynamiques souvent passionnantes, mais pour le moins plus complexes. Ainsi, le GREF, qu'il soit opérateur, prestataire de services et/ou spécialiste de l'éducation et de la formation, aurait tout intérêt à penser des projets dans une dimension plus intégrée. Cela concerne par ailleurs tous les projets du GREF, y compris les projets éducatifs et de formation, afin de les valoriser en les intégrant dans des programmes plus larges, en relation avec d'autres composantes (santé, écologie, insertion etc.).

Valoriser une approche transversale, c'est aussi partager les savoirs et les expériences. C'est en sens que le GREF aurait sûrement un intérêt à approfondir son réseau professionnel en collaborant avec d'autres ONG (sur le terrain ou non). Le diagnostic préalable comme évoqué précédemment pourrait par ailleurs permettre de dresser un état des lieux des ONG sur le terrain du projet mené par le GREF. Il s'agirait alors d'engager des discussions avec elles afin d'unir les forces et mettre fin à la relation concurrentielle qui subsiste encore bien souvent sur le terrain. Ce type de collaboration pourrait sans doute permettre à la fois de faire évoluer des projets en cours ou de développer de nouveaux projets en adoptant une approche à la fois

transversale et intégrée. L'éducation elle-même ne peut se penser de manière indépendante et doit pouvoir s'intégrer dans une dimension plus large.

Aussi, ces collaborations peuvent également être l'opportunité d'un suivi plus régulier avec des missions plus régulières et/ou la mise en place d'une présence en continu. Un.e correspondant.e local.e permanent peut s'avérer indispensable dans certains projets du GREF, notamment au sein des projets de développement local afin d'encadrer le projet sur place et ainsi augmenter les chances de pérennisation de ce dernier. Le GREF insiste depuis de nombreuses années sur le caractère inclusif et pluridimensionnel de ses projets : si l'association veut pouvoir aller plus loin, chercher d'autres partenaires s'avère aujourd'hui plus que pertinent.

#### *Quelles actions précisément ?*

- Approfondir les réseaux professionnels et penser des projets en **collaboration avec d'autres ONG spécialistes** ;
- Penser des **projets pluri dimensionnels et transversaux** (santé, écologie, économie etc.) ;
- Assurer une **présence en continu** afin d'assurer l'encadrement du projet du place (VSI, services civiques, autres ONG etc.).



- **Renforcer les outils de suivi, d'évaluation et de capitalisation**

Qu'il s'agisse du suivi/évaluation, de l'étude d'impact ou encore de la capitalisation, ces outils se révèlent aujourd'hui indispensables à la conduite d'un projet. Cette étude a tenté de montrer comment ces dispositifs, s'ils sont réalisés rigoureusement et régulièrement, augmentent les chances d'impact positif d'un projet en cours. Les données récoltées progressivement permettent ainsi aux équipes projets d'adapter des actions au gré des évolutions externes. En effet, ces effets « parallèles » ont tout intérêt à être mis en valeur et pris en compte dans le réajustement et l'évolution d'un projet. Ce dernier peut effectivement prendre de nouvelles trajectoires inattendues au fil du temps : les interactions sociales et humaines, en l'absence de déterminisme, échappent inévitablement à toute prédiction. Accepter les effets inattendus et ajuster le projet en conséquence permet de prendre en compte les dynamiques d'appropriation et d'investissement des acteurs locaux, qui offrent bien souvent de plus grandes chances de pérennisation que les actions et effets prévus en amont.

Enfin, lié à ce que l'on vient d'évoquer, c'est aussi grâce à une capitalisation rigoureuse, régulière et de qualité que le projet peut se réajuster et s'adapter en permanence. Si aujourd'hui les outils utilisés dans la sphère de l'aide au développement ne sont pas des outils clés-en-

mains, il y aurait tout intérêt à former les greffon.nes à leur utilisation et aux méthodes utilisées. Chaque porteur.se de projet doit pouvoir être capable de se les approprier sur la base d'un guide commun au GREF en suivant une démarche avant tout qualitative et sensible, qui a prouvé toute son efficacité dans le cadre de cette étude.

*Quelles actions précisément ?*

- Mettre en œuvre des **formations** sur l'utilisation des outils de suivi, d'évaluation et de capitalisation ;
- Concevoir un **guide méthodologique opérationnel** commun au GREF pour sensibiliser et accompagner l'utilisation des dispositifs de suivi, d'évaluation et de capitalisation par les porteur.se de projet ;
- Systématiser **la démarche qualitative et sensible** ;
- Imaginer des phases d'étude en cours de projet pour entrevoir des **possibilités de réajustements et d'évolutions** dans le temps ;
- Développer des **études d'impact** dans le cadre des projets du GREF ;
- Systématiser la **capitalisation** à la fin de chaque mission/chaque projet sur la base d'indicateurs homogènes afin de mutualiser les expériences entre pairs.



## V. Bibliographie

CATLEY Andrew, BURNS John, ABEBE Dawit, SUJI Omeno, *Evaluation d'impact participative. Guide à Destination Des Praticiens*, Feinstein International Center, Medford, 2009

CASSIN Barbara, *Derrière les grilles. Sortons du tout-évaluation*, Paris, Mille et une nuits, 2014

CIEDEL, *Prise en compte de l'impact construction d'indicateurs d'impact*, F3E, 1999

COCHET Hubert, *L'agriculture comparée*, Indisciplines, Éditions Quae, 2011

DELHAYE Dominique, GADEAU Josette, GINER Raphaëlle, JARNOUX Monique, RENARD Nicolas, *Le GREF : des méthodes spécifiques, des impacts prévisibles, des effets imprévus*, 2021

DE SARDAN Jean-Pierre Olivier, *Anthropologie et développement. Essai en socio-anthropologie du changement social*, Collection « Hommes et Sociétés », Éditions KARTHALA, 1995

DE SARDAN Jean-Pierre Olivier, *La revanche des contextes. Des mésaventures en ingénierie sociale en Afrique et au-delà*. Karthala, 2021

DUFLO Esther, BANERJEE Abhijit. *Repenser la pauvreté*, Éditions Seuil, 2014

DUFUMIER Marc, *Agriculture comparée et développement agricole*, 2007/3 n° 191, pages 611 à 626 « Revue Tiers Monde », Armand Colin, 2007

DUFUMIER Marc, *Les projets de développement agricole. Manuel d'expertise*, Paris, Karthala, 1996

F3E, *Étude des effets et de l'impact. Fiche de présentation*, 2019

JATTEAU Arthur, *Les expérimentations aléatoires en économie*, Éditions La Découverte, Paris, 2013

LAMBERT Agnès, HADJAJ-CASTRO Hédia, *Introduire la perspective d'acteurs dans l'appréciation d'impact. Proposition d'une démarche à l'intention des responsables d'actions de développement*, Bruxelles, IRAM et COTA, 2008

LAVIGNE DELVILLE Philippe, AGHALI Abdelkader, « *A cheval donné, on ne regarde pas les dents* » *Les mécanismes et les impacts de l'aide vus par des praticiens nigériens*, Étude et travaux n83, LASDEL, 2010

MIGUEL SIERRA Adélie, GRAUNARD Gilbert, KABORE Anne, NOURY Audrey, *Sur le chemin de l'impact de l'éducation à développement et à la solidarité internationale*, Les collections du F3e, 2014

MIGUEL SIERRA Adélie, DRION Claudine. *Principes pédagogiques de l'éducation au développement*, 2010.

Organisation de Coopération et de Développement Économique, *L'enseignant face à l'Innovation. Rapport général, Volume I*, 616 pages, Paris, 1974

PERRIN Burt, *Faire le lien entre le suivi-évaluation et l'évaluation d'impact n2*, Interaction, 2012

PRECHT Rasmus, *La nouvelle coutume urbaine. Évolution comparer des filières coutumières de la gestion foncière urbaine dans les pays d'Afrique sub-saharienne. Le cas de Dakar, Sénégal*. Projet de recherche, Laboratoire SEDET, 2001-2003

## VI. Table des illustrations

- Illustration 1 : p. 21
  - Illustration 2 : p. 23
  - Illustration 3 : p. 32
  - Illustration 4 : p. 34
  - Illustration 5 : p. 47
-

## VII. Annexes

- Annexe 1 : Cadre logique du projet de Bayé
- Annexe 2 : Tableau des missions du GREF à Bargny
- Annexe 3 : Cadre logique du projet du Maroc
- Annexe 4 : Liste des personnes et institutions/groupements rencontrés dans le cadre du projet au Sénégal
- Annexe 5 : Liste des personnes et institutions/groupements rencontrés dans le cadre du projet au Maroc :

### Annexe 1 : Cadre logique du projet de Bayé

<b>OG : Fédérer la population du quartier de Bayé sur un projet de développement local autour de la pêche.</b>
<b>SO 1 :</b> Favoriser le développement local par des formations reconnues pour les jeunes garçons : construction et équipement d'une pirogue et pêche.
<b>SO 2 :</b> Favoriser le développement local par des formations reconnues pour les femmes et les jeunes filles : vente et transformation des produits halieutiques.
<b>SO 3 :</b> Renforcer le lien social par les activités proposées par la maison commune : formations, centre NTIC, Bibliothèque...
<b>SO 4 :</b> Contribuer à l'éducation pour tous par la formation des animateurs de l'école communautaire.
<b>SO 5 :</b> Contribuer à la protection de l'environnement et à la gestion saine et durable des produits halieutiques.
<b>SO 6 :</b> Assurer la pérennisation du projet.

**Objectif général :** Fédérer la population du quartier de Bayé sur un projet de développement local autour de la pêche.

**Sous objectif 1 :** Favoriser le développement local par des formations reconnues pour les jeunes garçons : construction et équipement d'une pirogue et pêche.

Résultat attendu : Les personnes-ressources mettent en place les formations techniques et l'activité pêche se développe.

- *Activité 1.1 : Identification des compétences techniques des futurs formateurs. Détermination de leurs manques et de leurs besoins.*
- *Activité 1.2 : Mise en place de parcours de formation (théorique et pratique) sans oublier la maintenance.*
- *Activité 1.3 : Mise en situation des formateurs. Évaluation et validation.*
- *Activité 1.4 : Mise à niveau en Français*
- *Activité 1.5 : Construction de la pirogue et achat du matériel de pêche et du moteur.*

**Sous objectif 2 : Favoriser le développement local par des formations reconnues pour les femmes et les jeunes filles : vente et transformation des produits halieutiques.**

Résultat attendu : Les personnes ressources mettent en place les formations de transformation et vente et l'activité se développe

- *Activité 2.1 : Identification des compétences techniques des futurs formateurs Détermination de leurs manques et de leurs besoins.*
- *Activité 2.2: Formation théorique et pratique aux techniques de transformation et de vente des produits halieutiques*
- *Activité 2.3 : Formation à la gestion des matières premières et des stocks*
- *Activité 2.4 : Mise en situation des formateurs. Évaluation et validation.*
- *Activité 2.5 : Mise en place d'un circuit de commercialisation.*
- *Activité 2.6 : Mise à niveau en Français fonctionnel.*

**Sous objectif 3 : Renforcer le lien social par les activités proposées par la maison commune : formations, centre NTIC, Bibliothèque...**

Résultat attendu : La maison commune est construite, fonctionne et est accessible à tous. (centre NTIC, bibliothèque...)

- *Activité 3.1: Formation des membres de l'ASC à la gestion et à l'animation d'une maison commune.*
- *Activité 3.2 : Formation à la gestion et à la maintenance d'un centre de documentation-bibliothèque.*
- *Activité 3.3 : Aménagement et gestion d'espaces de rencontre et de formation.*
- *Activité 3.4 : Formation à l'utilisation et à la maintenance de l'outil informatique (bureautique, accès à internet). Formation à la gestion du cyber centre.*
- *Activité 3.5 : Construction et équipement de la maison commune.*
- *Activité 3.6 : Mise à niveau en Français fonctionnel.*

**Sous objectif 4 : Contribuer à l'éducation pour tous par la formation des animateurs de l'école communautaire.**

Résultat attendu : L'école communautaire et l'accueil périscolaire répondent aux besoins de la population.

- *Activité 4.1: Formation des animateurs et animatrices de l'école communautaire et de l'accueil périscolaire.*
- *Activité 4.2 : Aménagement et équipement des locaux.*
- *Activité 4.3 : Mise à niveau en Français fonctionnel.*

**Sous objectif 5 : Contribuer à la protection de l'environnement et à la gestion saine et durable des produits halieutiques.**

Résultat attendu : La population du quartier est sensibilisée et agit pour la protection de l'environnement.

- *Activité 5.1 : Sensibilisation et plaidoyer sur la gestion saine de l'environnement.*
- *Activité 5.2 : Sensibilisation et plaidoyer sur la pêche et la gestion des ressources.*

**Sous objectif 6 : Assurer la pérennisation du projet.**

Résultat attendu : Grâce aux revenus de la pêche la maison commune est un lieu de vie et de formation pour le quartier.

- *Activité 6.1 : Constitution d'un comité de suivi et de coordination.*
- *Activité 6.2 : Constitution d'un comité de gestion.*

**Annexe 2 : Tableau des missions du GREF à Bargny**

Missions Bargny		
2016	Mission d'ancrage	Octobre - Novembre
2017	Mission 1	Janvier - Février
	Mission 2	Octobre - Novembre
2018	Mission 3	Janvier - Février
	Mission 4 <i>Évaluation interne et externe</i>	Octobre - Novembre
2019	Mission 5	Janvier - Février
	Mission 6	Octobre - Novembre

2021	Mission 7	Novembre - Décembre

### Annexe 3 : Cadre logique du projet du Maroc

#### Objectif spécifique 1 : Favoriser la préscolarisation des enfants de 3 à 5 ans (filles et garçons)

##### Sous objectifs :

- 1.1 Renforcer les compétences professionnelles et les capacités des acteurs qui travaillent dans l'Éducation et le préscolaire.
- 1.2 Soutenir la mise en réseau des acteurs directs et indirects et organiser la capitalisation des expériences réussies et l'extension (plaidoyer et pérennisation).
- 1.3 Plaidoyer à destination des parents et de la société civile pour l'éducation préscolaire.

##### Résultats escomptés :

- *Résultat 1* : Les compétences des formateurs, encadreurs et enseignants dans une pédagogie active sont renforcées.
- *Résultat 2* : Les acteurs de terrain, les parents et la société civile sont mobilisés pour accompagner l'éducation préscolaire.
- *Résultat 3* : Capitalisation sur la thématique Petite Enfance.

1.R1 : les enseignants et animateurs ont une meilleure maîtrise des formations dispensées qu'ils adaptent aux contenus des programmes en y intégrant la notion d'hygiène et de santé ainsi que le respect de l'environnement (écogestes même pour les petits).

1.R2 : les cadres maîtrisent l'enseignement préscolaire et servent dans le projet.

1.R3 : La société civile et les collectivités locales sont convaincues de l'utilité de l'Éducation préscolaire et des thématiques mises en place.

1.R4 : Le tableau de bord de suivi de la planification stratégique est tenu.

#### Objectif spécifique 3 : Renforcer les capacités des cadres de l'Éducation, des enseignants et des animateurs socio-éducatifs en matière de pédagogie, de didactique et de gouvernance

##### Sous objectifs :

- 1.1 Accompagner le programme de formation des cadres et enseignants dans un dispositif innovant de formation/ accompagnement.

- 1.2 Appuyer la formalisation des axes de travail de l'équipe éducative et la revue régulière des avancées. Favoriser une pratique d'échanges entre cadres (Inspecteurs, enseignants, co formateurs et animateurs/éducateurs) lors de séminaires et développer toutes les formes de mutualisation dans l'école. Veiller à expliciter et formaliser les pratiques de manière régulière pour permettre une capitalisation, une pérennisation et une adaptation/extension à d'autres lieux.
- 1.3 Mettre en place les procédures de suivi évaluation et la création de cellule de veille par bassin scolaire (Associations + écoles primaires + collèges + centres de préprofessionnalisation) avec l'ensemble des partenaires éducatifs selon les situations locales.

#### Résultats escomptés :

- *Résultat 1* : Des enseignants et des équipes formés en pédagogie et didactique
- *Résultat 2* : Capitalisation sur la thématique de la gouvernance pédagogique (enseignement et direction)

#### **Annexe 4 : Liste des personnes et institutions/groupements rencontrés dans le cadre du projet au Sénégal**

##### **ONG GREF**

- Mme Bertrand Michelle, Responsable pays Sénégal
- Mme Vaumarne Mad, Coordinatrice projet
- Mme Torlois Michèle, Coordinatrice projet
- Mr Menand Jean-Guy, Coordinateur projet

##### **PARTENAIRES INSTITUTIONNELS**

- Mr Tandia Oumar, Président Enda Ecopole
- Mr Dia Moustapha, Assistant Enda Ecopole chargé du suivi du projet
- Mme Ndour Dieynabe, Assistante Enda Ecopole chargé du suivi du projet

##### **MUNICIPALITÉ ET AUTORITÉS LOCALES**

- Mr Faye Djibril, Maire entrant de la commune de Bargny
- Mr Gueye Moussa, Ancien responsable de la maison de l'innovation a Bargny

### **RÉSEAUX COMMUNAUTAIRES**

- Mr Faye Nar, Président de l'Association des Handicapés de Bargny
- Mr Ndoye Medza, Président de l'association du CREC (Cadre de Réflexion et d'Action Citoyenne) à Bargny
- Mr Seck Babacar, Délégué du quartier de Bargny-Gouddau et ingénieur environnement
- Mr Sakho Kader, Délégué du quartier de Bargny-Bayé

### **MEMBRES DU GIE PINCIAM BAYÉ**

- Mr Wade Babacar, Ancien Président de l'ASC
- Mr Ndong Amadou, Membre du GIE Pinciam Bayé et de l'ASC de Bayé
- Mr Faye Abdou, Membre du GIE Pinciam Bayé et de l'ASC de Bayé
- Mr Ndiaga Baye, Membre du GIE Pinciam Bayé et de l'ASC de Bayé
- Mr Diouf Abdourakhlame, Membre du GIE Pinciam Bayé et de l'ASC de Bayé
- Mr Ndiaye Lamine, Membre du GIE Pinciam Bayé et de l'ASC de Bayé
- Mr Diouf Abou Karim, Membre du GIE Pinciam Bayé et de l'ASC de Bayé
- Mr Ndione Cheick Ahmed, Membre du GIE Pinciam Bayé et de l'ASC de Bayé

### **GROUPEMENT DE FEMMES DU GIE DE PINCIAM BAYÉ**

- Mme Ndione Aminata, Présidente du GIE Pinciam Bayé
- Mme Mbenge Ndethiou, Trésorière du GIE Pinciam Bayé
- Mme Seck Sawlou, Femme formatrice de produits halieutiques du GIE Pinciam Bayé

- Mme Diouf Fatou, Femme formatrice de produits halieutiques du GIE Pinciam Bayé
- Mme Diouf Saly, Femme formatrice de produits halieutiques du GIE Pinciam Bayé
- Mme Sarr Awa, Femme formatrice de produits halieutiques du GIE Pinciam Bayé
- Mme Diouf Ndeye Fatou, Femme formatrice de produits halieutiques du GIE Pinciam Bayé

#### **AUTRE GROUPEMENT DE FEMMES BARGNY**

- Mme Ndiaye Gueye Khady, Femme formatrice de produits halieutiques
- Mme Gaye Fatou, Femme formatrice de produits halieutiques
- Mme Gaye Eli, Femme formatrice de produits halieutiques
- Mme Seck Khady, Femme formatrice de produits halieutiques

#### **INSTITUTIONS NATIONALES**

- Mr Seck Ousmane, Secrétaire général de l'Agence Nationale de l'Aménagement du Territoire (ANAT) de Dakar
- Mr Keita Papa Ameth, Coordinateur de l'association UrbaSEN
- Mme Diouf Magatte, Chargée des programmes de l'association UrbaSEN

#### **UNIVERSITAIRES**

- Mr Diongue Momar, Enseignant-chercheur en géographie urbaine à l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar
- Mme Ndiaye Khadija, Enseignante et aménagiste à la Société d'Aménagement et de Promotion des Côtes et Zones Touristiques du Sénégal (SAPCO-SENEGAL)
- Mme Baldé Oumy, Etudiante en Master de Géographie à l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar à Dakar et réalise un mémoire sur les infrastructures de Bargny

#### **HABITANT.ES DES QUARTIERS ALENTOURS**

- Mr Gueye Ndiaye Oumar, Habitant de Bargny
- Mr Ngom Moussa, Habitant de Bargny
- Mr Ndiaye Abdou, Habitant de Bargny
- Mr Ndiaye Lamine, Habitant de Bargny
- Mr Cissé Abdou, Habitant de Bargny
- Mr Ndiaye Moustapha, Chargé de communication de la nouvelle municipalité de Bargny
- Mr Seck Ndémé, Chef d'entreprise dans l'artisanat à Bargny
- Mr Ndoaye Mandoye Beun, Directeur d'école à Bargny (CPO)

**Annexe 5 : Liste des personnes et institutions/groupements rencontrés dans le cadre du projet au Maroc :**

**ONG GREF**

- Mr Renard Nicolas, Coordinateur PMP3
- Mme Jarnoux Monique, Vice-présidente des Relations Extérieures
- Mr Tavernier Éric, Responsable pays Maroc
- Mme Giner Raphaëlle, Coordinatrice projet
- Mme Franiatte Martine, Formatrice mission

**PARTENAIRES INSTITUTIONNELS**

- Mr Youssef Bourras, Directeur provincial du ministère de l'éducation nationale
- Mr Louihi Mohamed, Responsable du service pédagogique de la Direction de Ouarzazate
- Mr Belram Mohamed, Chef du projet préscolaire depuis 2018

- Mr Amksan Mohamed, Conseiller pédagogique et responsable de l'annexe du centre de ressources du Préscolaire à Tazenakht (Telouet)
- Mr Amksa Hassan, Conseiller pédagogique et responsable de centre de ressources du Préscolaire à Ouarzazate (Iminoulaoune)
- Mr Fdail Idriss, Chef de bureau du préscolaire et de l'Enseignement privé
- Mr Choukri Ahmed, Coordinateur marocain du projet pour le GREF (PMP1/ PMP2)
- Mr Knioui Mustapha, Inspecteur pédagogique de l'enseignement primaire
- Mme Khadija Benhami, Chargée du partenariat et de la coopération (Direction provinciale Agadir Ida Outanane)
- Mr Ben Tarhar Mohammed, Chef de la division des affaires pédagogiques de l'AREF Souss Massa
- Mr Abou Ali Mohamed, Coordinateur projet et responsable informatique
- Mr Elhachmi Brahmi, Conseiller pédagogique (Tiznit)
- Mr Lashigar Muhammed, Directeur secteur scolaire Ederk (Tiznit)

#### **MEMBRES ASSOCIATIFS**

- Mr Idali Abdelrahim, Président du tissu associatif de Tidili
- Mr Ifkirene Mohamed, Vice-Président du tissu associatif de Tidili
- Mr El Moudenne Mohamed, Trésorier du tissu associatif de Tidili
- Mr Bokhssas Houcine, Président de l'association GRAND ATLAS
- Mr Leboucher Jean-Pierre, Président de l'association MCA (Partenaire temporaire du GREF)
- Mr Tisserdi Rachid, Président de l'Association des parents d'élèves de l'école Imam Boussair (Taghazout)

## **AUTORITÉS LOCALES**

- Mr Yazidi El Ahsan, Président de la commune (Telouet)
- Mr Baadi Mohamed, Président de la commune (Iminoulaoune)
- Mr Zahir Brahim, Vice-président de la commune (Iminoulaoune)
- Mr Bouhrist Muhammed, Président de la commune (Taghazout)

## **CADRE ENSEIGNANT**

- Mr Bahsaine Ismail, Enseignant de 1<sup>ere</sup> année de primaire, bénéficiaire des formations « bibliothèque »
- Mr Iberdine Anwar, Administrateur pédagogique secteur Essour (Tidili)
- Mme Atif Alia, Directrice du secteur scolaire de la commune de Tidili
- Mme Bossouf Sahida, Directrice d'école à Telouet
- Mr Ait Jamaa Ahmed, Directeur de deux secteurs scolaire (Telouet) et membre du conseil de la commune
- Mme Hasna, Enseignante de 1<sup>ère</sup> année de primaire (Telouet)
- Mr Bahan Abdela, Directeur école Aid Zaghar (Iminoulaoune)
- Mr Angii Mohamed, Directeur d'écoles Timicha et Taourirte (Iminoulaoune)
- Mr Igri Mustafa, Directeur de l'école Imam Boussair (Taghazout)

## **EDUCATEURS.RICES DE L'ENSEIGNEMENT PRÉSCOLAIRE**

- Mme Id Hammou Fatima, Éducatrice de l'enseignement préscolaire (Tidili)
- Mme Ouaali Asma, Éducatrice de l'enseignement préscolaire (Tidili)
- Mme Nait Chaib Rachida, Éducatrice de l'enseignement préscolaire (Tidili)

- Mme Stitou Keltouma, Éducatrice de l'enseignement préscolaire (Tidili)
- Mme Rafida, Éducatrice de l'enseignement préscolaire (Tidili)
- Mme Hasna, Éducatrice de l'enseignement préscolaire (Tidili)
- Mme Karima, Éducatrice de l'enseignement préscolaire (Tidili)
- Mr Ait Hammouali Abdelwahed, Éducateur de l'enseignement préscolaire (Telouet)
- Mme Boukioud Rachida, Éducatrice de l'enseignement préscolaire (Telouet)
- Mme Janah Mina, Éducatrice de l'enseignement préscolaire (Telouet)
- Mme Rita, Éducatrice de l'enseignement préscolaire (Telouet)
- Mme Ilham, Éducatrice de l'enseignement préscolaire (Telouet)
- Mme Abbou Samira, Éducatrice de l'enseignement préscolaire (Telouet)
- Mme Oukassi Hasna, Éducatrice de l'enseignement préscolaire (Telouet)
- Mme Blal Soumeia, Éducatrice de l'enseignement préscolaire (Iminoulaoune)
- Mme Roghi Selma, Éducatrice de l'enseignement préscolaire (Iminoulaoune)
- Mme Aafir Jihane, Éducatrice de l'enseignement préscolaire (Iminoulaoune)
- Mme Hayet, Éducatrice de l'enseignement préscolaire (Iminoulaoune)
- Mme Aboukadir Seham, Éducatrice de l'enseignement préscolaire (Iminoulaoune)
- Mme Siham, Éducatrice de l'enseignement préscolaire (Iminoulaoune)
- Mme Afir Amina, Éducatrice de l'enseignement préscolaire (Iminoulaoune)
- Mme Imenghaz Salama, Éducatrice de l'enseignement préscolaire (Iminoulaoune)
- Mme Naji Siham, Éducatrice de l'enseignement préscolaire (Iminoulaoune)

- Mme Kherouach Latifa, Éducatrice de l'enseignement préscolaire (Taghazout)
- Mme Akhablaar Jamila, Éducatrice de l'enseignement préscolaire (Taghazout)
- Mme Biehrmach Khadija, Éducatrice de l'enseignement préscolaire (Taghazout)
- Mme Amerkad Amina, Éducatrice de l'enseignement préscolaire (Taghazout)
- Mme Keroum Zineb, Éducatrice de l'enseignement préscolaire (Tiznit)
- Mme Kraouich Meriam, Éducatrice de l'enseignement préscolaire (Tiznit)
- Mme Idoudelaid Badiaa, Éducatrice de l'enseignement préscolaire (Tiznit)
- Mme Sajidi Meriem, Éducatrice de l'enseignement préscolaire (Tiznit)

#### **EX- EDUCATEURS.RICES DE L'ENSEIGNEMENT PRÉSCOLAIRE**

- Mme Hasna, Ancienne éducatrice de préscolaire formée par le GREF (Telouet)
- Mme Ait Hssein Fadma, Ancienne éducatrice de préscolaire formée par le GREF (Telouet)
- Mr Bouguelle Abdelrazak, Ancienne éducateur de préscolaire formé par le GREF (Telouet)

# Table des matières

Avant-propos .....	5-6
Introduction .....	6-7
<b>I- La notion d'impact dans la sphère de la coopération internationale</b>	
Chapitre 1. Émergence de la notion d'impact .....	<b>11-13</b>
<i>Section 1.1. Les origines de l'impact</i> .....	11-12
<i>Section 1.2. Impact et suivi-évaluation : quels liens ?</i> .....	12-13
Chapitre 2. La professionnalisation de l'impact .....	<b>14-17</b>
<i>Section 2.1 L'agronomie</i> .....	14-15
<i>Section 2.2 L'économie de développement</i> .....	15-16
<i>Section 2.3 La socio-anthropologie</i> .....	16-17
Chapitre 3. L'impact, une définition non figée .....	<b>18-19</b>
<b>II- Une méthode qualitative : comment faire parler le territoire ?</b>	
Chapitre 1. Le choix d'une démarche qualitative .....	<b>20-24</b>
<i>Section 1.1 Une démarche adaptée</i> .....	20-21
a. Les documents disponibles .....	20
b. L'élaboration d'un échantillonnage : le cas du Maroc .....	20-21
<i>Section 1.2 Une démarche sensible</i> .....	22-23
a. Au-delà des grilles .....	22
b. Les entretiens .....	22-23
c. L'immersion dans la durée .....	23
<i>Section 1.3 Une démarche évolutive</i> .....	24
a. S'ouvrir aux changements inattendus .....	24
b. Faire évoluer la démarche .....	24
Chapitre 2. La méthodologie générale .....	<b>25-26</b>
Chapitre 3. Terrains d'étude : le Sénégal et le Maroc .....	<b>27-32</b>
<i>Section 3.1 Présentation du projet de développement local à Bayé</i> .....	27-29
a. Contexte .....	27-28
b. État d'avancement du projet .....	28
c. Objectifs du projet .....	28-29
<i>Section 3.2. Présentation du projet d'appui à l'enseignement préscolaire au Maroc</i> .....	29-32
a. Contexte .....	29-30

b. État d'avancement du projet .....	30-31
c. Objectifs du projet .....	31-32

### III- Effets et impact des projets : que nous disent-ils ?

Chapitre 1. Le projet de développement local à Bayé .....	<b>33-46</b>
<i>Section 1.1 Méthodologie</i> .....	33-35
a. Personnes et institutions rencontrées .....	33-34
b. Démarches sur place .....	34-35
<i>Section 1.2 L'impact par catégories d'effets</i> .....	35-42
a. Effets économiques .....	35-39
b. Effets sociaux .....	39-42
c. Effet culturel et territorial .....	42
<i>Section 1.3 Synthèse : interrogations et points forts</i> .....	43-46
a. Obstacles et interrogations .....	43-45
b. Points forts .....	45-56
Chapitre 2. Le projet d'appui à l'enseignement préscolaire au Maroc .....	<b>47-61</b>
<i>Section 2.1 Méthodologie</i> .....	47-49
a. Personnes et institutions rencontrées .....	47-48
b. Démarches sur place .....	48-49
<i>Section 2.2 L'impact par catégories d'effets</i> .....	49-58
a. Effets pédagogiques .....	49-51
b. Effets sociaux .....	51-53
c. Effets familiaux .....	53-55
d. Effets institutionnels et associatifs .....	55-58
<i>Section 2.3 Synthèse : interrogations et points forts</i> .....	58-61
a. Obstacles et interrogations .....	58-60
b. Points forts .....	60-61

### IV- Quels enseignements ?

Chapitre 1. Tendances dominantes : l'impact du GREF .....	<b>62-65</b>
<i>Section 1.1 Obstacles et interrogations</i> .....	62-64
<i>Section 1.2 Points forts</i> .....	64-65
Chapitre 2. Pistes d'orientations générales .....	<b>66-69</b>

Bibliographie .....	70-71
Table des matières .....	72
Annexes .....	73-84
Table des matières .....	85-86