



Études et Travaux

en ligne n° 40



Patricia Huyghebaert, Sandrine Lemare-Boly

Le partenariat appliqué aux politiques publiques, confronté à l'outil « projet »

LES ÉDITIONS DU GRET



Référence du document :

Huyghebaert, Patricia ; Lemare-Boly, Sandrine ; 2013, *Le partenariat appliqué aux politiques publiques, confronté à l'outil « projet »*, Coll. Études et travaux, série en ligne n° 40, Éditions du Gret, www.gret.org, 46 p.

Auteurs : Patricia Huyghebaert ; Sandrine Lemare-Boly.

Patricia Huyghebaert est juriste de droit international et auteur d'un ouvrage de sociologie juridique. Elle évolue depuis près de vingt ans dans le domaine de la coopération au développement, principalement en Afrique. Responsable de programmes au Gret au sein du Département « Politiques sociales et citoyenneté », elle accompagne, depuis 2010, des partenaires locaux de la société civile dans le renforcement de leurs capacités et de leurs efforts en matière de sensibilisation aux droits et d'influence des politiques publiques en faveur de la réduction des inégalités, des vulnérabilités et des discriminations sociales.

Sandrine Lemare-Boly est sociologue spécialiste du Sénégal où elle réside de façon permanente. Depuis plus de quinze ans, elle exerce en ONG sur des programmes de renforcement de capacités politiques des acteurs non étatiques comme ce fut le cas au sein d'Enda Graf Sahel pendant sept ans. Depuis janvier 2012, elle travaille en lien avec les élus locaux d'Afrique de l'Ouest pour une meilleure prise en charge de l'environnement et des changements climatiques via le réseau Eco Maires Afrique.

Relecteurs : Marc Lévy (Gret), Emmanuel Seyni Ndione (Enda Graf Sahel), Youssouf Cissé (consultant), Jean-Eudes Beuret (consultant)

Domaine(s) : Sciences sociales, politiques publiques

Zones géographiques : Sénégal

Mots clés : politiques publiques, partenariat, renforcement de capacités, acteurs du changement social

Mise en ligne : décembre 2013

Maquette couverture : Hélène Gay

Collection Études et travaux en ligne

Cette collection rassemble des textes qui présentent des travaux des intervenants ou partenaires du Gret (rapports de programmes de recherche, capitalisation sur des projets, études thématiques, points de débat, études d'impact, etc.).

Ces documents sont mis en ligne et téléchargeables gratuitement sur le site du Gret (rubrique « Ressources en ligne ») :

www.gret.org

Contact : Éditions du Gret, edition@gret.org

Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier chaleureusement les collègues du Gret et d'Enda Graf Sahel qui ont participé au cadrage de cette étude et aux entretiens :

- Emmanuel Seyni Ndione
- Pape Seck
- Abdou Diouf (Eau Vie Environnement : Eve)
- Pape Cheikh Fall
- Cheikhou Toure
- Fatou Ndoye
- Babacar Touré
- Ousmane Gueye
- Moussa Mbaye (Dialogue politique : Diapol)
- Mamadou N'Diaye (Intermondes),
- Alioune Keïta (ancien salarié d'Enda Graf Sahel)
- Bénédicte Hermelin
- Christian Castellanet
- Damien Thibault
- Cécile Broutin
- Serge Allou
- Guillaume Bastard

Ainsi que les membres du Comité de pilotage :

- Marc Lévy
- Youssouf Cissé
- Jean-Eudes Beuret

Sommaire

Remerciements.....	2
Sommaire	3
Sigles et acronymes	4
Introduction.....	5
Démarche et réserves.....	6
Contexte.....	6
Des moments charnières dans les trajectoires des deux ONG	7
Deux ONG dans un positionnement « intermédiaire » visant à influencer les politiques publiques ..	10
Le secteur de l'éducation et de la formation au Sénégal.....	14
Les spécificités du projet « JJT »	16
Le projet Forum Kurugan Fugan et ses suites	16
L'ambition politique du projet « JJT »	17
JJT s'appuie sur une expertise reconnue d'Enda Graf Sahel et s'inscrit dans un nouveau programme au Gret	20
Une maîtrise d'œuvre au sein d'Enda Graf Sahel.....	21
Éléments d'influence dans les politiques publiques	22
Les produits d'influence	22
Les apports respectifs des deux ONG.....	24
Des visions différentes du « projet » : entre ambition politique et cadre logique.....	27
Pour Enda Graf Sahel, le projet est au service d'une ambition politique	27
Pour le Gret, un projet est à gérer avec rigueur	28
De la collaboration plus générale entre le Gret et Enda Graf Sahel.....	30
Un partenariat historique.....	30
De la nécessité de distinguer partenariat « historique » et partenariat « politique ».....	32
Leçons et conclusions prospectives.....	35
Bibliographie	39
Annexe 1 Explicitation du label méthodologique du Réseau Enda Graf Sahel.....	43
Annexe 2 Liste des personnes interviewées	45

Sigles et acronymes

AFD	Agence française de Développement
CFSI	Comité français de solidarité internationale
Cosydep	Coalition des Organisations en Synergie pour la Défense de l'Éducation publique
DPRE	Direction de la Planification et de la Réforme de l'Éducation
Eve	Eau, vie et environnement
Fisong	Facilité d'Innovation sectorielle pour les ONG
FKF	Forum Kurukan Fugan
Graf	Groupe Recherche Action Formation
Graf-Diapol	Groupe de Recherche Action Formation pour le Dialogue politique
Graim	Groupe de recherche et d'appui aux Initiatives mutualistes
GRDR	Groupe de recherche et de Réalisations pour le Développement rural
Gret	Professionnels du Développement solidaire
IA	Inspection d'Académie
Iden	Inspection départementale de l'Éducation nationale
JJT	Jang Jub Tekki
Mesoc	Mécanisme de Synergie des Organisations de la Société civile
ONG	Organisation non gouvernementale
OSC	Organisation de la Société civile
PDEF	Programme décennal de l'Éducation et de la Formation
PPRI	Politiques publiques et régulations internationales
3 D	Décentralisation, développement et droits humains

Introduction

Comment une ONG du Nord et une ONG du Sud peuvent-elles collaborer pour influencer les politiques publiques ? Les ONG étant souvent dépendantes de logiques de « projet » et de réponse à des appels d'offre pour pouvoir décrocher des fonds pour ces projets, comment peuvent-elles construire un partenariat politique ayant l'ambition commune d'un changement sociétal ? Quelles sont les limites de « l'entrée projet » dans la construction d'un partenariat politique ? Telles sont les questions auxquelles ce document veut répondre à partir d'un cas concret au Sénégal : le partenariat entre le Gret et Enda Graf Sahel dans le cadre du projet *Jang Jub Tekki* « Apprendre et réussir dans la droiture », communément appelé le projet JJT.

Depuis le 1^{er} mars 2010, l'ONG sénégalaise, Enda Graf Sahel, et l'ONG française, le Gret, partenaires de longue date, mettent en œuvre ce projet en partenariat avec le ministère de l'Éducation sénégalais et le concours financier de l'Agence française de développement (AFD). Ce projet vise à valoriser la contribution des organisations de la société civile (OSC) au service public de l'éducation et de la formation au Sénégal. Il a été proposé à la ligne de financement de l'AFD dénommée Fisong (Facilité d'innovation sectorielle pour les ONG) lorsque l'opportunité de la ligne de financement Fisong « Éducation » s'est présentée en 2009. Il a officiellement démarré le 1^{er} mars 2010 et s'est terminé fin 2012. L'évaluation finale post-projet s'est terminée courant septembre 2013.

L'objectif principal du projet est de rendre visibles et crédibles les initiatives des OSC contribuant au service public d'éducation et de formation. Le projet vise à optimiser *« l'apport collectif des OSC intervenant dans l'éducation et la formation afin de les amener à co-construire les politiques publiques dans le secteur de l'éducation et de la formation, avec la Direction de la Planification et de la Réforme de l'Éducation (DPRE) et les services déconcentrés des différents ministères en charge de l'éducation et de la formation, et à mettre l'accent sur le partage de la régulation et de la gestion du secteur »*. Le projet est ancré dans la réalité sénégalaise, tant institutionnelle, politique que sociale et porte sur un secteur d'activité, l'éducation, qui ne constitue pas un secteur d'intervention habituel du Gret mais bien d'Enda Graf Sahel.

Comment une ONG du Nord peut-elle se positionner par rapport à un projet ayant l'ambition d'influencer une politique publique sectorielle locale ? Quel est le rôle d'une ONG du Nord dans le changement sociétal et politique au Sud ? Comment peut se construire ce partenariat entre une ONG du Nord, chef de file, et un acteur local ayant un ancrage social fort (des réseaux, des alliances,...) et une légitimité annoncée pour appuyer la société civile de son pays dans le dialogue avec les autorités publiques, tant au niveau central que local, pour faire évoluer les politiques publiques ?

Démarche et réserves

Le travail de capitalisation a été conjoint « Gret et Enda Graf Sahel ». Il a permis d'accorder autant d'importance aux entretiens auprès des collègues d'Enda Graf Sahel que ceux du Gret et, ce faisant, d'être tant imprégné de la « culture Enda Graf Sahel » que de celle du « Gret ». Ainsi, avons-nous tant le point de vue du Gret que celui d'Enda Graf Sahel sur le même sujet, ce qui peut mettre en évidence des points de vue différents, des divergences comme des convergences.

Trois grandes phases dans la production de l'analyse :

- Phase I : un travail documentaire pour la production d'une grille d'analyse et d'une grille d'entretien avec quelques entretiens fédérateurs pour aider au cadrage ;
- Phase II : des entretiens menés en binôme tant à Dakar qu'à Nogent-sur-Marne (siège du Gret)
- Phase III : une phase de rédaction d'un document provisoire (avril 2013) et du document final après réactions du comité de pilotage (novembre 2013).

Les entretiens auprès d'une vingtaine d'intervenants ont été menés au mois de mai 2012. Le choix des personnes à interviewer a reposé sur un repérage effectué par les rédactrices, sur la base des avis et conseils du secrétaire exécutif d'Enda Graf Sahel et de discussions avec la Direction scientifique du Gret. Les entretiens n'ont pas été menés auprès d'autres « interlocuteurs » que ceux du Gret et d'Enda Graf Sahel ou de son réseau, tels des acteurs impliqués dans le projet mais hors Gret et Enda Graf Sahel ou d'autres ONG travaillant au Sénégal dans le domaine de l'éducation, d'autres experts, chercheurs ou acteurs publics ayant pu permettre de resituer avec une certaine distance les appréciations des personnes interviewées. Ne s'agissant pas d'une évaluation mais bien d'une capitalisation à vocation d'apprentissage, le parti pris a été de privilégier des apports internes aux deux structures par rapport à un questionnement conjoint, même si, dans un second temps, nous avons essayé de monter en généralité. Les entretiens ont pris la forme de discussions ouvertes, suivant une grille de questions d'entretiens semi-directifs.

La capitalisation est arrivée au cours de la dernière phase du projet. Il y a donc eu un effet de calendrier favorable pour une réflexion tant rétrospective que prospective. Les entretiens ont pu être conduits en cours de projet avec une équipe locale projet encore sur place, tant du côté d'Enda Graf Sahel que du côté du Gret (pour éviter le risque de *turn over* une fois le projet fini ...). Néanmoins, il peut être encore un peu tôt (manque de recul) pour apprécier les impacts d'influence du projet.

Deux mises en discussion avec l'équipe d'Enda Graf Sahel durant le processus : la première sur les premiers éléments d'analyse s'est tenue à Dakar avec l'équipe projet Gret et Enda Graf Sahel au mois de septembre 2012, à l'occasion du bilan conjoint du projet JJT ; la seconde a eu lieu lors d'un atelier sur le partenariat organisé par le Groupe Initiatives et animé par le GRDR, à Saint Louis, au mois de juin 2013. Les leçons et les conclusions prospectives ont été discutées avec le comité de pilotage, réuni au Gret pour l'occasion le 18 juillet 2013, par la Direction scientifique, avec le secrétaire exécutif d'Enda Graf Sahel.

La présente capitalisation s'est concentrée sur la relation partenariale entre Enda Graf Sahel et le Gret dans le cadre du projet JJT et non dans le cadre d'autres projets que ces deux organisations ont (eu) en commun. Elle est donc nécessairement spécifique au cas du projet JJT, partielle et modeste quant à l'éclairage qu'elle peut apporter sur la relation plus large de partenariat. Ce cas appelle à élargir la réflexion à travers l'analyse d'autres cas de projets communs, pour une meilleure appréciation des forces, des complémentarités et des plus-values respectives autour d'une réflexion plus « politique » sur les enjeux stratégiques communs et la raison d'être de notre collaboration.

Contexte

Le projet JJT intervient à un moment charnière dans les trajectoires organisationnelles et stratégiques d'Enda Graf Sahel et du Gret. Les deux organisations ont des positionnements « intermédiaires » entre État et société civile en vue d'influer sur les politiques publiques entendues ici « *comme un programme d'action des pouvoirs publics sur un territoire donné s'appuyant sur la recherche de compromis entre différents groupes d'acteurs porteurs d'intérêts divergents* »¹. En outre, le projet démarre au moment où le Programme décennal pour l'Éducation et la Formation au Sénégal arrive à sa fin. Un nouveau programme est alors en jeu.

Des moments charnières dans les trajectoires des deux ONG

- **Enda Graf Sahel en mutation stratégique**

Le projet *Jang Jub Tekki* a été conçu et a démarré alors qu'Enda Graf Sahel était en pleine réflexion sur son évolution tant stratégique qu'institutionnelle.

Enda Graf Sahel est le fruit d'une histoire commencée en 1975 avec Enda Tiers-Monde². Dans les années 1990, l'organisation devient une association autonome, plutôt communautaire, avec une base sociale, menant des opérations techniques de développement. Petit à petit, l'organisation accentue son action en mettant en relation les personnes et les groupes d'acteurs porteurs de changements sociaux pour réduire les inégalités sociales. L'objectif d'Enda Graf Sahel est de contribuer au changement politique et social. Ce faisant, elle contribue de plus en plus au dialogue pour des politiques publiques concertées³.

Aujourd'hui, l'ONG fonctionne en réseau avec un ensemble de groupes ou de personnes, des alliés sous différentes formes (Enda Graf Sahel parle de « *complices* ») et trois entités qui se sont progressivement autonomisées : 3 D (Décentralisation, développement et droits humains), Eve (Eau, vie et environnement) et Graim (Groupe de recherche et d'appui aux initiatives mutualistes). Une quatrième entité gravite également autour d'Enda Graf Sahel mais existait déjà depuis 2008 avec Enda Intermondes, travaillant sur la problématique des enfants vulnérables et de la santé. Dans le secteur de l'éducation, Enda Graf Sahel travaille de façon rapprochée avec la Coalition des Organisations en Synergie pour la Défense de l'Éducation publique (Cosydep)⁴.

Son projet politique vise « à accompagner le processus de construction de l'État-Nation au Sénégal ». Deux enjeux institutionnels sont ciblés dans ce projet stratégique datant de 2012 :

- (i) le partage du pouvoir entre État et société (moins d'État pour plus de Société) = reconnaissance de la contribution des acteurs sociaux aux politiques publiques.
- (ii) le partage des ressources et des résultats (moins d'inégalités pour plus de solidarité) = pour une croissance équitable et durable⁵.

¹ Levy Marc (dir.), Comment réduire pauvreté et inégalités – pour une méthodologie des politiques publiques, IRD-Karthala, 2002.

² Il faut souligner qu'Enda Tiers-Monde est la première ONG africaine de droit sénégalais avec des représentations à l'échelle nationale (souvent liées à des thématiques d'action) mais aussi à l'échelle internationale. C'est, d'ailleurs, dans ce cadre, qu'une entité se délocalise en 1993 en Belgique pour permettre à Enda Tiers-Monde d'avoir une représentation auprès de bailleurs du Nord. L'idée est d'insuffler une dynamique qui part du Sud vers un relais au Nord.

³ Enda Graf Sahel, Plaquette de présentation, 2012.

⁴ La Cosydep est constituée de composantes suivantes : syndicats, organisations de la société civile qui travaillent sur le thème de l'éducation/formation/insertion, la fédération nationale des associations de parents d'élèves et d'étudiants, la plateforme des acteurs non étatiques.

⁵ Enda Graf Sahel, Notre projet politique. Accompagner le processus de construction de l'État-Nation au Sénégal, 2012, 7 pages.

Une de ses missions consiste dorénavant à identifier et valoriser les initiatives citoyennes et dialoguer avec l'État en vue d'une meilleure prise en compte de ces initiatives dans les politiques publiques. L'expertise d'Enda Graf Sahel s'affinant en matière de méthodologie d'influence sur les politiques publiques, son organisation poursuit aujourd'hui une réflexion plus institutionnelle quant à son évolution vers une sorte de « *think tank* » sur les politiques publiques.

Enda Graf Sahel, une organisation avec des proximités dans le paysage politique sénégalais... quelques exemples :

Enda Graf Sahel a été le siège du processus de veille citoyenne électorale comme lieu de comptage parallèle de la société civile de tous les votes au Sénégal au moment des élections présidentielles de 2012. Certains membres de l'équipe d'Enda Graf Sahel étaient des « observateurs de la société civile » présents dans les bureaux de vote pour veiller au bon déroulement des élections.

Le coordinateur du projet JJT a été ancien directeur de cabinet du ministère de l'Éducation de base de 1993 à 2000.

Le déclarant responsable de l'école communautaire, les Merveilles, impliqué dans le projet JJT, est aujourd'hui député à la nouvelle Assemblée.

Le Secrétaire exécutif de l'ONG 3 D est proche de Youssou N'Dour, chanteur engagé, qui s'était présenté comme candidat aux élections présidentielles sénégalaises, au mois de février 2012.

Le coordinateur du programme de coopération décentralisée Cergy-Thiès est proche du maire de Thiès, Monsieur Idrissa Seck, qui a été premier ministre d'Abdoulaye Wade et qui était candidat à la dernière présidentielle avec son parti Rewmi.

• **Le Gret en pleine réorganisation**

Depuis 2005, une Charte d'engagement traduit les valeurs partagées par le Gret en faveur de la réduction des inégalités et des vulnérabilités, d'une amélioration des revenus et des conditions de vie des populations pauvres et d'un accès équitable des populations aux droits économiques, sociaux et culturels. La Charte d'engagement souligne :

« Nous privilégions une « coopération de la présence », une présence et une action concrètes, continues, sur le terrain, au plus près des acteurs [...] Nous inscrivons nos actions dans leur contexte spécifique, technique, économique, social, politique et institutionnel. En partenariat avec les acteurs locaux, nous adaptons nos approches, à partir d'une connaissance concrète des populations et de leurs aspirations [...] Nous maintenons un dialogue critique permanent avec nos bailleurs de fonds et la communauté des opérateurs du développement, aux échelles internationale et locale, et contribuons à faire évoluer les politiques d'aide [...] ».

Les membres de l'association sont majoritairement les salariés du Gret, c'est-à-dire, comme l'explique la plaquette du Gret, « des professionnels » au service du développement solidaire. Il n'y a pas, comme il peut y avoir dans d'autres associations, une base sociale animée par des causes communes pour mener ou soutenir des actions de plaidoyer en France par exemple. Cela ne veut pas dire pour autant que les membres ne partagent pas de causes communes. Ils se retrouvent toutefois autour du socle d'engagements que constitue la Charte.

Le projet stratégique du Gret évolue en fonction des mandats de la direction (tous les trois à six ans). Le Gret, dont le siège est en France, œuvre dans une trentaine de pays en développement, avec une représentation dans plus d'une dizaine de pays. Ses modalités d'intervention associent des fonctions d'opérateur ou de co-opérateur de projets de terrain, d'expert et de producteur/diffuseur de références pour le développement. Depuis quelques années, le Gret mène aussi des projets ou des expertises en France, en Europe et dans les départements d'Outre-Mer⁶.

⁶ En ce qui concerne son implication au Nord, il faut souligner la conduite de projets ou d'études récentes en France et dans les départements d'Outre-Mer (par exemple, une étude sur l'aide alimentaire en France et un projet en Guyane sur l'amélioration de l'habitat dans la ville de Saint-Laurent-du-Maroni) ainsi que dans certains pays d'Europe (comme en Albanie).

L'orientation stratégique du Gret adoptée en janvier 2008 positionne le Gret en 2012 comme un acteur international et un producteur d'idées pour le développement durable, appelé à être partie prenante des débats internationaux et à nouer des alliances et des partenariats en France, en Europe et sur la scène internationale. Cette orientation est en faveur d'un changement politique pour des règles plus justes : *« les changements auxquels nous entendons contribuer ne résulteront pas essentiellement d'une somme de projets. Ils dépendront d'abord et avant tout de changements politiques : de règles internationales plus justes, de pratiques rénovées d'aide au développement, de politiques publiques nationales et locales plus effectivement ciblées sur les enjeux du développement durable. Ces évolutions procéderont d'un autre partage du pouvoir, des progrès de la démocratie et de l'adoption de modes de gouvernance plus participatifs [...] Aussi, le Gret intervient-il dans les arènes politiques, et vise à l'évolution des politiques, aux différents niveaux, international, national et local ».*

La stratégie se décline en trois axes :

- ▷ une contribution à l'élaboration des politiques publiques et à la réflexion sur le développement (y compris sur les pratiques de développement), par la poursuite de ses activités de recherche et ses publications, à partir de ses actions ;
- ▷ un ancrage sur le terrain (la coopération de la présence), avec des partenaires, et en renforçant les compétences de ses équipes locales, amenées à prendre plus de responsabilités au sein du Gret ;
- ▷ la solidification de son modèle économique, pour avoir les marges de manœuvre nécessaires à sa liberté.

Pour résumer, le Gret ambitionne d'être un acteur international et un producteur d'idées sur la scène française et internationale en étant une organisation unitaire, internationale, libre et autonome. Une réflexion s'engage désormais sur comment mieux associer les salariés nationaux à la vie associative de l'ONG et sur le statut des représentations dans les pays dans une optique d'homogénéisation des procédures et des mécanismes de suivi des projets.

En 2011, le Gret réorganise son fonctionnement interne pour renforcer ses capacités de gestion (de nouvelles procédures de gestion seront mises en place) et de management des opérations. En 2011-2012, s'amorce, au sein du groupe, un large exercice de diagnostic institutionnel, mobilisant tant le siège que le « terrain ». Les cinq pôles thématiques, dont le pôle « politiques publiques et régulations internationales », se transforment en trois départements dont les thématiques recouvrent les trois piliers du développement durable : économique, social et environnemental. Les douze grandes représentations dans les pays d'intervention relèvent désormais de la Direction des opérations et non plus des responsables thématiques de pôles.

Au Sénégal, le Gret intervient depuis 1976, est présent depuis 1989 et a une représentation officialisée en 2000. Cette représentation n'a pas de statut associatif au Sénégal. Il n'y a ni Conseil d'administration, ni Assemblée générale du Gret au Sénégal. C'est une représentation résidentielle avec une légitimité d'action dans le cadre d'un agrément, sous l'ombrelle du ministère du Développement social.

Vers 2011, le Gret réoriente sa stratégie en vue de développer des approches territoriales dans le Sud Bassin arachidier et la vallée du fleuve Sénégal en s'appuyant sur les expertises et secteurs d'intervention reconnus du Gret dans le pays (filiales agroalimentaires, accès à l'eau potable et à l'assainissement, renforcement des acteurs). Le Gret renforce ses liens avec son principal partenaire dans le pays depuis 1994, à savoir Enda Graf Sahel, avec quatre projets actifs en 2011. Le Gret est, par ailleurs, actif dans la plateforme des ONG européennes au Sénégal avec un mandat de vice-président de 2009 à 2010, de président de 2010 à 2011 et de simple membre depuis 2011.

Deux ONG dans un positionnement « intermédiaire » visant à influencer les politiques publiques

- **Deux ONG dans un positionnement « intermédiaire »**

Le Gret comme Enda Graf Sahel se positionnent comme des ONG faisant l'intermédiaire entre la société civile et l'État.

Une des missions principales du Gret est de concevoir et de mettre en œuvre des projets de développement dans de nombreux pays, notamment des projets d'accès aux services essentiels et d'appui à la structuration d'acteurs de la société civile. Dans certains pays, là où le Gret a une représentation de longue date et une action qui s'inscrit dans la durée dans le cadre de la délivrance de services essentiels (comme l'accès à l'eau), le Gret se positionne souvent comme médiateur (parfois même en assistance à la maîtrise d'ouvrage) dans l'établissement d'un dialogue, voire de relations partenariales et constructives, entre les pouvoirs publics et les populations, en particulier issues de milieux pauvres. D'une manière plus générale, les actions du Gret mettent l'accent sur différentes formes de médiation, concertation, négociation entre populations, élus locaux, services techniques. Elles contribuent à faire connaître et reconnaître la situation des populations concernées, leurs attentes, et la pertinence et la légitimité de leur contribution aux choix qui les concernent. La construction d'arrangements institutionnels hybrides, entre public, privé et associatif, est souvent mise en avant.

De son côté, Enda Graf Sahel ne vise pas à combler un manquement de l'État mais à contribuer au service public de l'État ou œuvrer à relégitimer l'État par l'action des citoyens. Enda Graf Sahel part du postulat que cela ne sert à rien de parler de « politiques publiques » lorsqu'il n'y a pas d'État ou que ce dernier est défaillant, à moins de se positionner dans la perspective de reconstruire l'État à travers la contribution au dialogue politique État - société civile, autour de la construction de l'État - nation. Au Sénégal, l'État est vu par Enda Graf Sahel comme confisqué, « dilaté », par une catégorie sociale qui, « s'habillant de l'État », instrumentalise l'intérêt général au profit d'intérêts personnels et économiques d'une minorité appartenant à des réseaux familiaux et néo-claniques (y compris religieux). La nation, faite d'individus et de groupes ayant des intérêts différents, voire divergents, est en quelque sorte « prise en otage de l'État ». Les gens n'ont pas forcément le sentiment d'appartenir à la nation. Le contrat social est vécu comme parachuté d'en haut (si ce n'est hérité de la colonisation) sans avoir été accompagné. L'enjeu est dès lors de rétablir le dialogue politique, de façon concertée, autour d'un nouveau projet de société, de co-construire un contrat social à cette fin et donc de reconstruire un État ou de rendre légitime l'État existant en le renforçant. La fonction ultime d'une ONG comme Enda Graf Sahel est, selon son secrétaire exécutif, de travailler à la légitimation de l'État par le rapprochement et le dialogue pour que l'État retrouve sa légitimité. Toutefois, son pouvoir n'est pas illimité (l'État n'a pas le monopole du « bien public »). Les citoyens ont un rôle à jouer dans la contribution au « bien public » et doivent pouvoir dans ce cadre être informés et suivre la mise en œuvre concrète des décisions de l'État entre deux élections. De ce point de vue, pour Enda Graf Sahel, la démocratie représentative n'est pas suffisante. Enda Graf Sahel se réfère à une « démocratie d'action »⁷ qui met l'accent sur le suivi du contenu concret des décisions de l'État entre deux élections.

Le coordinateur du projet JJT voit, quant à lui, « *Enda Graf Sahel comme une ONG intermédiaire avec le souci de ne pas être partisan, tout en portant une vision de la citoyenneté : aider les plus démunis à augmenter leurs revenus et relier les citoyens aux politiques publiques. C'est d'abord la responsabilité, la justice sociale et la solidarité, – des valeurs de gauche, des convictions fortes qui nous unissent au sein d'Enda Graf Sahel et qu'on ne peut porter tout seul. Mais Enda Graf ne fait pas partie du système : ni État, ni société civile : entre les deux afin de ne pas être manipulé. La force d'Enda Graf Sahel est le*

⁷ Pour l'explicitation de ce concept, voir la note de discussion interne rédigée par Marc Lévy sur les positionnements et l'organisation d'Enda Graf Sahel en tant que réseau qui fait référence aux travaux de l'historien français, Pierre Rosanvallon, mars 2012, 11 p.

fait d'être une ONG ouverte à tous les types d'acteurs. Cela est la garantie d'une indépendance vis-à-vis de toutes sortes d'influence politique, religieuse, économique etc. »

Le positionnement d'Enda Graf Sahel, tel qu'il ressort de ces quelques entretiens, semble un petit peu ambigu. Si Enda Graf Sahel est ni État, ni société civile, cela suppose d'explicitier ce positionnement : pourquoi et comment se situer hors de la société civile ? Enda Graf Sahel veut-il mettre en place des mécanismes de suivi des décisions de l'État ou veut-il contribuer à leur construction ? S'agit-il seulement d'être un contre-pouvoir, de suivre et de contrôler, ou également de participer et de coopérer ?

- **Les positions des deux ONG sur les politiques publiques**

On aurait pu penser que le Gret en tant qu'ONG traditionnellement composée essentiellement d'ingénieurs fut plus une ONG technique et qu'Enda Graf Sahel, composée de personnalités militantes, fut plus orientée vers les politiques publiques. Les entretiens nous ont appris que cette vision ne correspondait pas à la réalité. Le renforcement sur la thématique « politiques publiques » a été mutuel et s'est fait dans les deux sens.

Les entretiens ont révélé que c'est à l'initiative de quelques collègues, tant du Gret que de l'ONG belge, le Cota, et de personnalités indépendantes qu'Enda Graf Sahel s'est petit à petit départi d'une logique de mise en œuvre d'une diversité de projets techniques au profit d'une logique favorisant l'appropriation institutionnelle.

Par exemple, dans le domaine agroalimentaire, Enda Graf Sahel est longtemps intervenu uniquement sur l'aval de la filière (transformation et commercialisation des céréales locales). Ce n'est que vers 2003, qu'Enda Graf Sahel réalise la nécessité d'intervenir également en amont de la chaîne au niveau de la production (renforcer les organisations de producteurs pour qu'elles puissent avoir voix au chapitre et parler d'une seule voix) et sur les questions de commerce international sur les produits agricoles⁸. En 2005, le Gret propose à Enda Graf Sahel de l'appuyer dans la formulation de son positionnement politique sur le secteur agricole et de sa stratégie d'intervention dont la finalité est perçue favorablement par Enda Graf Sahel comme la définition d'un positionnement commun⁹.

L'ONG n'est plus vue alors comme comblant les manquements de l'État en matière de délivrance des services essentiels de base mais comme contribuant à la « construction d'un État développeur ». Si cette approche était clairement appropriée par son secrétaire exécutif qui n'a de cesse poussé son équipe à travailler sur la dimension politique, nombre de collègues avouent avoir eu alors des « œillères » sur cette question. C'est le projet du Forum Kurugan Fugan, connu sous le nom de Forum KF, qui a été, en 2005, un moment déclencheur, un déclic de prise de conscience au sein de l'ensemble d'Enda Graf Sahel quant à la nécessité de relier les expériences micro au niveau local au macro, de passer d'une approche uniquement technique à une approche à la fois technique, sociale et politique. Ce projet avait l'ambition d'influer sur sept politiques sectorielles au Sénégal en valorisant des initiatives de la société civile contribuant à réduire les inégalités dans sept secteurs.

Toutefois, certains dans le giron d'Enda Graf Sahel restent sceptiques. Selon le coordinateur d'Intermondes, ce ne sont pas les ONG qui vont changer quoi que ce soit. Il faut avoir d'autres rapports entre l'État et la société civile. Il faut établir un nouveau rapport de forces, comme y contribue le mouvement des rappers « Y'en a marre » qui est en lien avec les organisations de la société civile, les partis politiques et les syndicats. Il faut un rapport de forces pour équilibrer les décisions et faire en sorte que les choses changent. Investir un secteur transversal comme l'éducation est stratégique pour une ONG car il permet de réfléchir à un projet de société. Selon lui, il ne s'agit pas uniquement de créer un rapport de force basé sur le nombre. Il faut aussi « pouvoir dire NON quand il faut ».

⁸ En 2006, Enda Tiers-Monde Enda Prospectives Dialogues Politiques est en consortium avec le Gret pour réaliser une étude portant sur la définition de produits spéciaux, à la demande du Gouvernement sénégalais, pour venir en appui au sous-comité « commerce des produits agricoles » du Comité national des négociations commerciales internationales (CNNCI).

⁹ Échanges de mails entre la directrice du Gret et le secrétaire exécutif d'Enda Graf Sahel, 17 janvier 2005.

Au sein du Gret, les politiques d'aide publique au développement et, d'une manière générale, la place des politiques publiques dans le développement ont été, historiquement, perçues différemment. Alors qu'une minorité y met un fort accent, dès les années 1990, réfléchissant à la nécessité de construire un dialogue avec les autorités publiques en vue d'une appropriation institutionnelle et d'une pérennisation des projets, d'autres s'y refusent au nom de la technicité des projets de terrain. Travail de lobbying et de réseau d'un côté, travail de terrain de l'autre, tendaient à être vus comme antinomiques. Lors d'un séminaire interne du Gret à Rambouillet, le secrétaire exécutif d'Enda Graf Sahel évoque la nécessité de prendre en compte les politiques publiques dans les actions de développement.

Depuis 2001, le Gret en fait un de ses axes d'action. Le projet stratégique de 2001 a préconisé une plus grande participation au débat public et une contribution accrue à l'évolution des politiques publiques de développement et de coopération. L'investissement dans le Réseau Impact, réseau d'appui aux politiques publiques de réduction de la pauvreté et des inégalités, créé dès 2002, l'accueil de l'équipe « Négociations internationales » et la création du pôle « Politiques publiques et régulations internationales » (PPRI) en 2005 témoignent de cet investissement accru sur les politiques publiques. La réflexion sur la « participation à la définition de politiques nationales de développement » dans les pays du Sud est au cœur d'un séminaire interne, à Rambouillet, en 2005, lorsque le Gret se donne un temps de réflexion sur une série de projets pour voir dans quelle mesure ils contribuent à la définition de politiques nationales de développement dans les pays du Sud. Cette vision s'est approfondie dans son projet stratégique de 2008. Aujourd'hui, l'ensemble du personnel affiche l'influence sur les politiques publiques comme faisant partie intégrante de ses actions.

En 2012, une nouvelle ligne éditoriale est créée afin de faire valoir ses prises de position, sous la forme de « *policy briefs* », intitulée « *Notes de politiques et pratiques de développement* », à destination de décideurs et de responsables politico-administratifs de dispositifs de coopération tant au Nord qu'au Sud, tant au niveau bilatéral qu'au niveau multilatéral. Il faut noter que le Gret ne se positionne pas comme une ONG de plaidoyer, ne menant pas directement de communication grand public dans des campagnes de plaidoyer. C'est à travers sa participation en tant que membre de divers groupes de travail, réseaux thématiques, y compris en France, et de collectifs d'ONG de solidarité internationale que ses prises de position sont relayées conjointement avec d'autres ONG, de façon collective, sans avoir forcément une visibilité directe. Récemment, à travers le collectif Coordination Sud et le Groupe Initiatives, le Gret s'est, par exemple, fortement mobilisé dans les Assises du développement et de la solidarité internationale, organisées par le gouvernement français, qui ont réuni entre novembre 2012 et mars 2013 l'ensemble des acteurs du développement pour rénover la politique française d'aide au développement. Dans la foulée des Assises, le Gret participe aux discussions relatives à l'élaboration du texte d'une loi d'orientation et de programmation sur la politique française de coopération au développement, avant soumission au Parlement. Avec ses pairs du Groupe Initiatives, s'est engagée récemment une réflexion transversale sur le partenariat avec une volonté de prise de position à caractère politique. Enfin, en tant que membre du Comité français de solidarité internationale (CFSI), le Gret participe, depuis quelques années, au programme du CFSI relatif à la participation de la société civile aux politiques publiques.

• **Le Gret est-il habilité à influencer sur les politiques publiques ?**

Au sein du Gret, les perceptions diffèrent selon les intervenants.

Selon le directeur du Gret de 2001 à 2006 : « *oui, le Gret est légitime pour influencer sur les politiques publiques mais pas pour faire n'importe quoi et en se mettant des gardes fous. Si le Gret assume que c'est son mandat alors oui, le Gret doit développer un savoir-faire en la matière. Si le Gret accompagne des acteurs locaux en direct, alors il faut être conséquent et assumer. Nous avons toujours été en bagarre sur les façons de voir les processus de développement. Cela ne doit pas être un dogme. Il y a des contraintes fortes, d'autant plus fortes lorsque l'on est en partenariat avec un opérateur reconnu. Cela suppose donc, entre les deux institutions, des règles communes et des modalités de régulation. On ne va pas vendre un slogan, un label si nos deux institutions ne se donnent pas les moyens de le porter !* ».

La stratégie du pôle PPRI en 2005 indique que le Gret a mission « à renforcer la capacité des États du Sud et des organisations porteuses des intérêts des populations défavorisées à concevoir et mettre en œuvre des politiques publiques nationales et infranationales qui répondent à une demande sociale, à participer à la définition des cadres de régulation multilatéraux, à faire émerger et consolider des espaces économiques régionaux [...] Au Nord, sa mission est d'interpeller et accompagner les pouvoirs publics ou acteurs de la société civile, dans leurs interventions et stratégies d'aide au développement et de coopération, mais aussi dans le cadre d'autres politiques (commerce, agriculture, environnement...) »¹⁰.

Selon la directrice du Gret de 2006 à 2013 : « Oui, le Gret est habilité à influencer sur les politiques publiques, posées sur la scène internationale, dans son domaine d'expertise car il est alimenté par sa recherche empirique issue des projets de terrain et sur les politiques de coopération au développement. Lorsqu'il s'agit de politiques publiques nationales ou locales, le Gret peut être amené à prendre position en lien avec un partenaire local, surtout s'il s'agit de son domaine d'expertise ». Le Gret n'est alors pas sur le devant de la scène mais peut être en appui à la structuration de l'argumentation et du plaidoyer.

Pour décortiquer les objectifs et le positionnement du Gret (affiché ou effectif), il est proposé de définir plusieurs niveaux d'action visant une influence politique¹¹ :

- le Gret entend influencer certaines politiques au Sud, dans un certain sens (se pose la question de sa légitimité pour le faire) ;
- le Gret entend soutenir la création (directement ou via ses partenaires) d'espaces publics au sens d'Habermas¹² ;
- le Gret entend aider ses partenaires locaux à structurer une position, construire des argumentaires et plaidoyers, pour influencer des politiques publiques (appui sur des contenus de politiques, sur des stratégies de plaidoyer et de lobbying, appui à la mise en réseau, dialogue pluri-acteurs, ...) ;
- le Gret entend favoriser l'articulation, la coopération entre les pouvoirs publics et des porteurs d'initiatives satellisées mais qui entendent contribuer à l'action publique (au sens large, de Trom (2003), c'est-à-dire une action qui n'est pas seulement celle des acteurs publics ou étatiques). Ceci raisonne avec l'idée de développer une « démocratie coopérative » telle que définie par Beuret et Cadoret (2010) : « C'est une démocratie qui considère les initiatives citoyennes, si elles rejoignent les desseins de certaines politiques publiques et contribuent à un intérêt général, comme des contributions à part entière à une action publique d'ensemble. C'est une démocratie qui reconnaît une pluralité de légitimités, qu'il s'agisse d'une légitimité issue d'un vote ou d'une légitimité issue de l'efficacité de l'action et de la prise d'initiative au service de l'intérêt général. Ces légitimités n'ouvrent pas les mêmes droits, en termes de prérogatives décisionnelles, mais permettent toutes une reconnaissance de l'acteur et de son action »¹³.

Selon le coordinateur d'Intermondes, « il y a une bonne osmose et une bonne complémentarité entre le Gret et Enda Graf Sahel. Du point de vue technologique, le Gret a des savoirs et des compétences dans des secteurs comme l'agroalimentaire, la culture céréalière, des questions liées à la Coopération. Mais, selon différents intervenants, le Gret n'a pas d'expériences sur les réalités sénégalaises : au nom de quoi le Gret va interpeller les pouvoirs publics ? Il n'a pas cette légitimité ».

¹⁰ Notes stratégiques pôle, Conseil Pays, Gret, 2005.

¹¹ Ces niveaux d'action sont proposés par Jean-Eudes Beuret, membre du Comité de pilotage.

¹² Le concept d'espace public « repose sur la liberté et l'autonomie des citoyens pour la formation, par la raison, d'une opinion et d'une volonté collective qui viendraient influencer la production de lois », cf. Habermas J., 1978. Raison et légitimité : problèmes de légitimation dans le capitalisme avancé. Payot, Paris.

¹³ Beuret Jean-Eudes, Cadoret, Anne, 2010. Gérer ensemble les territoires, Vers une démocratie participative. Editions Charles Léopold Mayer, Fondation de France. Préface de Francis Charhon, postface de Pierre-Yves Guihéneuf et Loïc Blondiaux, p. 199.

Au sein d'Enda Graf Sahel, ce point de vue est partagé : seul Enda Graf Sahel est légitime à prendre la parole pour parler au nom des besoins locaux car « *on est dedans, c'est notre lien social, c'est nous qui avons la capacité à comprendre les gens et à les approcher* ». Enda Graf Sahel considère que le Gret doit davantage s'engager sur les changements actuels en France pour être légitime dans ses prises de position. Car sinon, le Gret est vu comme donnant « *la bonne parole* » indiquant « *le bon chemin à prendre* » au risque de se faire taxer de « néocolonialiste »... En même temps, pour son secrétaire exécutif, le politique est l'affaire de tous et ne peut être l'affaire des seuls hommes politiques. Il y a donc un besoin pressant de dialogue et de concertation avec les acteurs non étatiques en vue d'une négociation, voire une renégociation sur le contenu des politiques publiques. Enda Graf Sahel parle de « co-production des politiques publiques » et souligne le besoin, pour poursuivre cet objectif, de « leaders visionnaires et philosophes », quel que soit leur lien de rattachement à l'État en question, pourvu qu'ils soient « complices », aux côtés de « faiseurs menuisiers ». Cette vision permet de dépasser le clivage Nord/Sud au profit d'une alliance plurielle qui se renforce mutuellement.

Le secteur de l'éducation et de la formation au Sénégal

À la conférence d'Addis Abbeba en 1963, les États africains nouvellement indépendants ont manifesté leur priorité pour l'éducation et la formation des populations comme base de leur émancipation politique, économique et sociale. Ils ont réitéré cet engagement en faveur de « l'éducation pour tous », pour la scolarisation universelle et l'éducation tout au long de la vie, à la Conférence mondiale de Jomtien en mars 1990. Le Forum de Dakar, en avril 2000, a été pour eux une occasion d'évaluer les objectifs de Jomtien et d'insister sur la nécessité d'un recentrage plus fort sur la qualité de l'éducation et l'articulation entre éducation, cadre de vie et développement.

Au Sénégal, le Programme décennal de l'Éducation et de la Formation (PDEF), couvrant la période de 2001 à 2011, met l'accent sur trois composantes du secteur éducatif à savoir : l'accès à l'éducation pour tous ; le relèvement de la qualité de l'éducation et la promotion d'une gestion ou d'une gouvernance plus rationnelle du système éducatif au niveau central et décentralisé. L'État sénégalais y poursuit sa politique de libéralisation (vers le privé), de décentralisation et de diversification de l'offre éducative. Parmi les stratégies préconisées, l'éducation non formelle est présentée comme un domaine d'intervention à part entière. Selon le PDEF, « l'éducation non formelle comprend l'alphabétisation et les modèles alternatifs (ECB), l'éducation qualifiante des jeunes et des adultes (EQJA), les écoles de troisième type et les daaras »¹⁴. La loi n° 91-22 d'orientation de l'éducation nationale de 1991 reconnaît déjà les initiatives privées, individuelles ou collectives, qui concourent à l'œuvre d'éducation et de formation (article 3). Elle précise le caractère laïc de l'Éducation nationale.

Les Assises de 2001 ont servi de base à l'élaboration du Document de politique sectorielle de l'enseignement technique et de la formation professionnelle (ETFP) et à la lettre de politique générale pour le secteur de l'éducation et de la formation. Il s'en est suivi tout un travail de formulation de projets et d'actions pilotes. Ces projets et actions sont suivis par la Direction de la Planification et de la Réforme de l'Éducation (DPRE) qui coordonne les actions des deux ministères concernés¹⁵. L'intégration de l'apprentissage traditionnel dans le dispositif global de formation professionnelle poursuit l'objectif, à la fois, de prendre en charge l'apprentissage traditionnel, en reconnaissant sa valeur contributive et alternative et d'établir, sur le fondement des acquis sociaux, des modalités structurantes, normées et reproductibles d'acquisition de qualification et de compétences se conformant aux mêmes référentiels de certification que la formation professionnelle formelle. L'apprentissage est conçu sous ce rapport comme une formation professionnelle *non formelle* avec des modalités s'appuyant d'une part sur les pratiques existantes et permettant d'autre part d'aboutir à une qualification reconnue dans le dispositif global de formation professionnelle.

¹⁴ Document PDEF, mars 2003, p. 115, <http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Senegal/Senegal%20PDEF-EPT.pdf>

¹⁵ Revue documentaire du projet JJT.

Le climat international a rendu plus favorable au niveau national le développement de concertations sur l'éducation entre les autorités publiques, les ONG et les associations ainsi que les organisations internationales. La Charte de partenariat s'inscrit dans cet esprit et existe depuis 2001. Cette dernière prévoit déjà des organes de gestion (des comités de gestion de l'éducation au niveau départemental et au niveau régional). Il s'agit alors d'entités déconcentrées et non décentralisées de l'État.

La loi de 1991 est réformée juridiquement par la loi 2004-37 du 15 décembre 2004 avec l'introduction de l'enseignement religieux dans les écoles (article 4). La réforme s'articule autour de trois volets : « *Le premier volet est l'introduction de l'enseignement religieux optionnel dans les établissements publics où les enfants scolarisables ont désormais la possibilité de recevoir un enseignement religieux facultatif sur demande de leurs parents. Le deuxième volet – et sans doute le plus important à long terme – est la création des écoles franco-arabes publiques par l'État. Ces établissements dispensent un enseignement bilingue (français/arabe) du programme officiel, et en plus les sciences islamiques [...]. Le troisième volet de la réforme est la modernisation des daaras* »¹⁶.

L'année 2011 va présenter une opportunité pour le projet JJT dans la mesure où elle correspond à la fin du PDEF, à son évaluation et à la formulation d'un nouveau programme décennal. Cette période charnière est propice pour influencer son élaboration et les nouvelles options qui peuvent la soutenir. Un processus de réactualisation de la Charte de partenariat sous l'égide de la DPRE en rapport avec l'ensemble des acteurs concernés, notamment de la société civile, s'est enclenché également en 2011. La DPRE a souhaité organiser des tables de concertation au niveau national pour un dialogue structuré entre l'État et trois grandes familles d'acteurs (syndicats, collectivités locales, société civile). Ces tables de concertation visent à mettre en place un dispositif de dialogue structuré avec une participation de qualité sur les orientations stratégiques en matière d'éducation.

¹⁶ Villalón Leonardo A. et Bodian Mamadou, « Religion, demande sociale, et réformes éducatives au Sénégal. Quand l'État introduit l'éducation arabo-islamique dans l'enseignement publique pour concurrencer l'école franco-arabe privée et capturer les daaras », *Research Report 05, AfricPowers and Politics*, avril 2012, 56 pages.

Les spécificités du projet « JJT »

Le projet Forum Kurugan Fugan et ses suites

Le projet JJT s'inscrit dans le prolongement du projet Forum Kurugan Fugan (FKF) couvrant la période de 2005 à 2008.

Financé par l'Union européenne, le projet Forum Kurugan Fugan est le produit d'une réflexion d'organisations de la société civile cherchant à apporter leur contribution à sept politiques sectorielles nationales par la valorisation d'initiatives, majoritairement non formelles, issues de la société civile. Les sept secteurs correspondent à autant de thématiques sur lesquelles travaillait Enda Graf Sahel, à savoir : la pêche, l'artisanat, l'éducation, le transport, l'agroalimentaire, la communication et la santé. À travers la valorisation de ces initiatives de la société civile par le biais de capitalisations et une dynamique de concertation pluri-acteurs, ce projet visait à développer un partenariat entre l'État, les collectivités locales et les acteurs non étatiques pour des politiques publiques plus inclusives dans les secteurs concernés. Enda Graf-Diapol est alors créé (fusion entre Enda Graf Sahel et Diapol pour devenir « Groupe recherche action formation pour le dialogue politique ») pour coordonner les sept secteurs. La vision est d'impulser une dimension « politiques publiques » dans chacun des sept secteurs. Chaque secteur est animé par une personne ressource connaissant le secteur et les opérateurs de la société civile. C'est un projet novateur qui se veut fédérateur, ambitieux et visionnaire.

Dans le secteur de l'éducation, les activités menées visaient, entre autres, un plaidoyer afin de corriger la faible part du budget alloué aux initiatives d'éducation non formelle dans le budget national de l'éducation (3 %), promouvoir le partenariat public-privé, développer de larges concertations et rendre opérationnelle la charte de partenariat dans le domaine de l'éducation.

Le projet FKF¹⁷ va marquer une double rupture tant pour Enda Graf Sahel que le Gret :

Pour Enda Graf Sahel, d'une part, il marque une rupture stratégique dans la manière de faire d'Enda Graf Sahel et concrétise alors de façon prospective ce qui deviendra le projet stratégique de l'ONG. Pour nombre d'intervenants à Enda Graf Sahel, ce projet est un déclic sur la nécessaire prise en compte d'une dimension d'influence sur les politiques publiques (au-delà de la multitude de projets techniques). Il faut noter que le projet arrive aussi à un moment de renouvellement générationnel avec davantage de conscience politique¹⁸ au sein de la structure. D'autre part, le projet marque le passage d'une association qui était tournée vers la communauté à une association en interaction avec la communauté pour mieux dialoguer avec l'État. Le projet FKF est vu comme précurseur d'une vision quant à l'évolution du rôle d'Enda Graf Sahel vers un réseau garant d'un label « politiques publiques ». Si le projet FKF crée un déclic au sein de l'équipe, sa démarche d'entraînement de tous les intervenants dans une même approche et perception des enjeux en débat se heurte aux limites du « dispositif projet », faute de moyens pour assurer la poursuite systématique de l'animation de ce processus dans les sept secteurs. Le projet JJT va tenter de prolonger le projet Forum Kurugan Fugan dans le secteur de l'éducation, avec le même objectif de valorisation des initiatives éducatives et de formation non formelle au service public de l'éducation et de la formation.

¹⁷ On peut remonter vers 2005 pour les premières discussions relatives à la conception de ce projet, qui ont eu lieu conjointement entre Enda Graf Sahel et le Gret au moment où était discuté comment influencer sur les négociations commerciales relatives aux produits agricoles, dans le cadre des Accords de partenariats économiques (APE) (cf. note de Bénédicte Hermelin et réponse d'Emmanuel Seyni Ndione).

¹⁸ Cette conscience politique des jeunes est en phase avec la période qui vit la montée de collectifs de jeunes comme le mouvement « Y'en a marre », l'effervescence des réseaux sociaux comme « la Parole aux jeunes », le succès de la chaîne YouTube Car rapide...

Pour le Gret, ce projet est différent des projets habituels. Il ne s'inscrit pas dans une logique de résultats quantifiables mais plutôt dans une logique de dialogue, de concertation, d'intermédiation et d'influence sur les politiques publiques. Pour le Gret, il s'agit d'accompagner Enda Graf Sahel dans un dispositif pluri-acteurs d'influence sur les politiques publiques qu'il a mis en place. Il s'agit d'accompagner un processus complexe sans pour autant réussir à définir de nouvelles pratiques d'accompagnement.

Dans le cadre du Projet FKF, selon le directeur du Gret de l'époque, « nous étions à un tournant dans la relation entre le Gret et Enda Graf Sahel. Le projet FKF était cent pour cent « politiques publiques » et complexe. L'ambition n'était pas d'obtenir des résultats X ou Y quantitatifs mais d'influer sur sept politiques sectorielles au Sénégal. Seulement le Gret n'a pas su profiter ou prendre à bras le corps cette opportunité pour définir de nouvelles pratiques d'accompagnement et formaliser une méthodologie qui permette d'influer sur les politiques publiques ». Pourquoi ? Était-ce parce qu'il s'agissait d'un projet encore trop novateur ? Trop ambitieux ? Ou tout simplement parce que le Gret n'était pas chef de file ? ».

Entre la volonté de prendre en compte les politiques publiques et la réalité des pratiques, le constat d'un fossé semble communément partagé qui appelle à modérer notre affichage de façon plus modeste. L'influence d'une position sur une politique est en soi difficilement mesurable et est souvent le résultat d'un faisceau de circonstances et de positions de différents groupes d'acteurs, et non d'une seule ONG¹⁹. Le processus n'est, au demeurant, pas linéaire.

Aujourd'hui, ressort le besoin de renforcer les capacités des deux organisations en matière d'influence sur les politiques publiques et de suivi-évaluation des effets dans le temps en termes d'influence politique (quels indicateurs, comment évaluer des effets parfois diffus, différés dans le temps, etc.).

L'ambition politique du projet « JJT »

La note de projet JJT part du constat que « la scolarisation universelle visée n'est pas encore atteinte dans l'enseignement élémentaire » et que « très peu d'enfants auront la chance d'accéder à l'enseignement technique et à la formation professionnelle ou aux modèles alternatifs d'éducation de base. Ceci démontre les problèmes d'accès et d'équité, le cloisonnement entre les différentes structures d'éducation et de formation, la faible implication du secteur privé, notamment de l'artisanat et des entreprises du fait de la non prise en compte de leur préoccupations dans les modèles existants ». C'est pourquoi, le projet propose une action intitulée « Valorisation de la Contribution des OSC au service public d'éducation et de formation ».

L'objectif général est de valoriser et intégrer la contribution des OSC dans les services publics de l'éducation et de la formation.

L'objectif spécifique est de renforcer les OSC intervenant dans l'éducation et la formation afin de les amener à co-construire les politiques publiques avec la DPRE et ses services déconcentrés et à mettre l'accent sur le partage de la régulation et de la gestion du secteur.

Les résultats attendus sont :

1. L'accès des différents protagonistes de l'éducation à des informations pertinentes (quantitatives et qualitatives) sur la contribution des OSC au service public d'éducation et de formation est amélioré.
2. Les initiatives des OSC en matière d'éducation et de formation sont évaluées, crédibilisées, reconnues, valorisées et mises en œuvre dans les stratégies d'élaboration des politiques publiques.
3. De nouveaux systèmes de régulation et de concertation entre OSC, et entre OSC et État centralisé et décentralisé sont opérationnels pour le secteur éducation et formation.

¹⁹ Voir, par exemple, Diaz Pedregal, Virginie, « La construction des politiques publiques dans les pays sous régime d'aide. Le cas de la politique de protection sociale en matière de santé au Cambodge », Coll. Études et travaux, série en ligne n° 29, Éditions du Gret, www.gret.org, 2011, 92 pages.

Dans le cas du projet JJT, la position a été non pas de dire qu'il fallait réformer les lois d'orientation de 1991 et de 2004, considérées comme bien faites, mais d'apporter des corrections dans leur mise en œuvre, leur organisation et leurs modes opératoires, en partant des constats suivants. Par exemple, les *curricula* ne sont pas adaptés aux problèmes du milieu ; l'apprentissage est trop cloisonné ; le système des écoles coraniques (ou daaras) reste encore exclu du système éducatif officiel (malgré la volonté de l'État visant à les moderniser et à les encadrer notamment par le biais de l'Inspection des daaras, créée en 2009 et rattachée au ministère de l'Éducation). Concernant le partenariat avec la société civile, malgré la volonté d'ouverture affichée ces dernières années par l'État à l'égard d'initiatives privées et associatives, des efforts restent à faire pour améliorer la crédibilité et la visibilité des organisations de la société civile.

Quelques concepts clarifiés au démarrage du projet

Le projet entend par « Organisation de la société civile », des associations, des ONG, des acteurs du secteur privé qui encadrent directement des apprenants de façon à pouvoir mettre en place des offres participant à l'élargissement de l'accès, l'amélioration de la pertinence et de la qualité et de la gestion/gouvernance démocratique de l'éducation et de la formation conformément aux trois composantes retenues dans le cadre du Programme décennal de l'éducation et de la formation (PDEF), mis en place par l'État sénégalais afin de réaliser sa mission régaliennne de service public d'éducation et de formation des jeunes et adultes sénégalais. De manière plus précise, les offres mises en place par ces OSC se retrouvent dans sept catégories d'éducation et de formation couvrant l'ensemble des types d'expériences répertoriées :

- ✓ écoles privées laïques, chrétiennes, franco-arabes et communautaires ;
- ✓ centres d'alphabétisation fonctionnelle ;
- ✓ écoles communautaires de base ;
- ✓ écoles coraniques ou daaras (dont les initiatives de trilinguisme combinant enseignement et formation professionnelle) ;
- ✓ ateliers artisanaux ;
- ✓ centres de formation professionnelle privée ;
- ✓ collèges et lycées d'enseignement technique privé.

Les catégories répertoriées, développées par des OSC, peuvent se retrouver aussi bien dans l'éducation formelle (écoles publiques (non ciblées par le projet) ou privées structurées et organisées par l'État qui les planifie, leur donne un curriculum officiel, qu'il finance dans le public et subventionne dans le privé) que dans le non formel (établissement semi structuré se référant beaucoup plus aux réalités du milieu et besoins des populations organisé par des opérateurs privés ou la société civile, subventionné parfois par l'État et certains partenaires au développement) ou dans l'informel (établissement mis en place de manière empirique, pas ou peu planifié et financé par son promoteur).

L'équipe a défini ces concepts en se référant à l'ouvrage d'Ali Hamadache de l'Unesco (*Articulation de l'éducation formelle et non formelle*, 1993) et à sa propre expérience de ces initiatives. Il faut noter que les *curricula* au Sénégal sont élaborés depuis une dizaine d'année à partir de l'approche par les compétences. C'est ainsi que dans l'enseignement technique et la formation professionnelle, il existe des expériences pilotes de certification de niveau d'apprentissage par une technique d'évaluation dénommée la valorisation des acquis de l'expérience.

La tranche d'âge retenue dans le projet est celle des 3-19 ans qui, selon le groupe, est la période la plus favorable pour développer les potentialités de l'apprenant, installer les bases d'une citoyenneté démocratique, de même que les compétences essentielles pour continuer ses études dans le supérieur et/ou accéder à un métier afin de s'insérer dans l'économie et la société²⁰.

Pour le coordinateur du projet JJT, l'état des lieux des initiatives privées ou de la société civile, non intégrées ou non reconnues par l'État (à savoir le système des écoles coraniques et celui de

²⁰ Rapport annuel intermédiaire d'exécution du projet, Année II : mars 2011 à février 2012, 3 avril 2012, 30 pages.

l'apprentissage artisanal), expliquent en partie le fait que le taux de scolarisation universelle n'ait pas, à ce jour, été atteint. Il y a donc un enjeu de meilleure prise en compte de ces initiatives pour participer à cet effort d'éducation pour tous. L'africanisation de l'éducation pose, par ailleurs, la question de l'emploi et de l'insertion économique. Selon lui, il faut « changer l'école » pour « changer la société ».

Pour le secrétaire exécutif d'Enda Graf Sahel, face aux enjeux d'insertion socioéconomique des cohortes de jeunes qui arrivent chaque année sur le marché de l'emploi (de l'ordre de 300 000 jeunes/an) et compte tenu de la croissance démographique spectaculaire que connaît le Sénégal (de 12 millions d'habitants en 2009 à 25 millions en 2050 ...), l'éducation est vue comme un secteur stratégique au cœur du changement politique, économique et social. L'école est vue comme le meilleur levier pour reconstruire l'État-nation, car l'État ne peut pas tout faire en l'absence de bases, de solidarités fortes. L'éducation est vue comme pouvant donner une légitimité plus forte à la structure de régulation de l'État (renforcement de l'État).

La troisième phase du PDEF (2009-2011) recommande fortement la redéfinition du profil de sortie des apprenants afin de mieux l'adapter aux besoins économiques et sociaux de la société²¹. Former des citoyens responsables, conscientisés, productifs et compétitifs est un véritable enjeu du système éducatif formel. Le projet JJT s'aligne sur le PDEF pour contribuer à redéfinir le profil de sortants en faveur d'apprenants capables de s'insérer dans la société et de contribuer à son développement. La question de l'articulation entre l'enseignement et l'apprentissage et les compétences nécessaires dans la vie s'avère cruciale. Le projet va s'attacher à offrir un lieu d'échanges de points de vues, voire de visions et de dialogue, dans la redéfinition de ce profil à travers la conception d'un « modèle » dit « articulé », d'éducation et même de formation, entre l'offre formelle et l'offre non formelle. Le projet JJT se présente comme un projet fédérateur qui permet de repenser le rapport entre l'école et le milieu, via une dynamique multi-acteurs associant, à des degrés divers, des acteurs différents, publics, privés, associatifs et experts, tenants de l'éducation et de l'apprentissage formels et ceux du non formel. Pour ce faire, le projet a l'ambition de valoriser des initiatives « innovantes », à la « croisée » de l'enseignement public et de démarches pédagogiques non publiques.

Le projet est donc vu par Enda Graf Sahel comme porteur d'une ambition politique forte en visant, d'une part, à valoriser le caractère massif des initiatives éducatives non formelles et, d'autre part, à repenser le profil des sortants par rapport au type de citoyen que l'éducation et la formation devraient contribuer à construire.

La revue documentaire conduite lors de la première année du projet souligne cette ambition politique au-delà du projet :

« Pour Enda Graf Sahel, au-delà de l'objectif du projet qui est de promouvoir les initiatives éducatives et de formation, il s'agit de créer les conditions d'une **appropriation généralisée de la fonction éducative**. Pour cela, toute initiative est importante car elle témoigne de la capacité à réfléchir sur une situation pour y apporter des changements. Dans cette perspective, les difficultés ou les problèmes sont des ressources éducatives si on utilise l'analyse des problèmes et la recherche-action qui l'élargit, comme méthodes éducatives et de formation. Toute initiative est donc porteuse d'une volonté de changement et peut être la porte d'une dynamique de changements. C'est la promotion de la prise d'initiatives qui est importante pour Enda Graf Sahel, non seulement dans le secteur de l'éducation, mais dans tous les secteurs. L'importance accordée à l'éducation et à la formation tient à leur transversalité entre tous les secteurs et qu'elles nous concernent « tout au long de la vie ». L'enjeu est la formation de citoyens capables d'apporter les changements pour construire une société plus juste. La prise d'initiative va dans le sens de la réappropriation du pouvoir de concevoir et d'agir »²².

²¹ Cf. Loi d'orientation relative au profil de l'apprenant : « un citoyen est un individu capable de s'insérer économiquement, d'être employable et en lien avec les compétences de vie courante ».

²² Revue documentaire, « Des initiatives éducatives à la réappropriation de la fonction éducative par toutes et tous ».

Le projet JJT s'appuie sur une expertise reconnue d'Enda Graf Sahel et s'inscrit dans un nouveau programme au Gret

Le projet JJT interpelle comment le Gret se positionne par rapport à un projet ayant l'ambition d'influer sur une politique publique sénégalaise, dans un secteur, l'éducation, qui n'est pas un domaine classique d'intervention technique du Gret.

Dans le cas présent, ce projet s'inscrit dans un programme plus large du Gret intitulé le « *renforcement des acteurs du changement social* », un axe stratégique d'intervention, novateur au sein de l'équipe de l'ancien pôle DAT (« Développement institutionnel, Acteurs et Territoires »), développé vers 2010. Les acteurs du changement social sont entendus comme des groupes d'acteurs de nature diverse, sociale, économique, publique ou institutionnelle, organisés collectivement, en vue de porter un projet sociétal, de peser sur des choix politiques et de contribuer à changer les « règles du jeu » que se donne une société pour qu'elles soient plus justes et plus inclusives. Ce programme regroupe divers projets plutôt à dimension sociale (l'aspect « soft » du développement, peu tangible, faisant appel à de l'ingénierie sociale et institutionnelle), sans pour autant qu'une approche méthodologique ne soit systématisée à ce jour pour la mise en œuvre de tels projets. Le « renforcement » se fait au cas par cas, selon les besoins des partenaires, avec des démarches méthodologiques variées, *ad hoc* et itératives. Les partenaires du Gret dans ce programme semblent se situer, sans doute, dans un continuum entre deux extrêmes, et qui pourrait se décomposer en partant du plus structuré et clair politiquement en direction du plus flou idéologiquement :

- un acteur se revendiquant déjà comme un acteur du changement social, avec une position politique définie et une vision politique construite, claire et explicite, et susceptible d'intervenir dans le débat public avec une certaine légitimité. Dans le premier cas, le partenariat consistera plutôt en la construction d'une alliance politique en discutant des positions et des visions politiques de chacun afin d'établir une stratégie commune à l'échelle d'un territoire ou d'un pays ;
- un acteur possédant une certaine assise sociale, fournissant des services à la population, avec une vision politique encore à développer ou à faire connaître (comité d'eau, structures d'éducation informelle...). Dans ce second cas, le rôle du Gret sera surtout d'appuyer l'acteur pour lui permettre d'améliorer la qualité de ses services, de structurer et d'affiner sa position politique et de développer ses compétences en plaidoyer ;
- un acteur considéré par le Gret comme étant susceptible de devenir un acteur du changement social, mais dont la position et la vision ne sont pas clairement définies²³. Dans ce dernier cas, on peut davantage s'interroger sur les modalités du partenariat, et on parlera plutôt de collaborations.

Dans le cas du projet JJT, l'ONG locale, en l'occurrence Enda Graf Sahel, a :

- un ancrage social fort (des réseaux, des alliances) ;
- une légitimité affirmée pour appuyer la société civile de son pays, pour engager le dialogue avec les autorités publiques tant au niveau central que local, pour faire évoluer les politiques publiques ;
- une longue expérience (depuis 1995) et expertise reconnue dans le domaine de l'alphabétisation, de l'éducation non formelle et de la formation plus généralement, à travers quatre programmes d'éducation alternative intitulés Educual qui se sont succédés jusqu'en 2010 ;
- une ambition politique dans le cadre du projet.

D'emblée, s'opère un sentiment de déséquilibre dans la relation de partenariat : à l'inégalité de l'accès aux sources de financement (le financement provenant du « Nord »), s'ajoute une difficulté sur

²³ Note interne de structuration du programme « Renforcement des acteurs du changement social », pôle DAT, Mélodie Breton, Patricia Huyghebaert et Emilie Barrau, Gret, 2012.

l'identification des aspects à renforcer et la difficulté à nommer, conjointement et précisément, ce que l'on souhaite changer et pourquoi.

La vision du développement d'Enda Graf Sahel et du Gret semble certes commune dans le partenariat historique qui les unit depuis de nombreuses années, sans qu'elle n'ait besoin d'être réaffirmée ou réitérée, en tous les cas entre « anciens » collègues ayant vécu de loin ou de près l'histoire de ce partenariat. Enda Graf Sahel se positionne, depuis les années 1990, au moment de son autonomie, en faveur du changement social et politique en travaillant sur les causes des maux du développement. Il en va de même pour le Gret qui s'attache également à travailler sur les causes structurelles de la pauvreté et des inégalités. Mais l'explicitation plus précise de nos visions respectives du changement social dans le cadre du projet JJT et du renforcement attendu du Gret auprès d'Enda Graf Sahel (et réciproquement) ne s'est pas forcément faite dès le départ : l'idée étant d'avancer conjointement et d'apprendre en marchant (« *learning by doing* »).

Rétrospectivement, le renforcement ne s'est pas imposé. Il est passé par le dialogue entre les équipes. L'apport du Gret a été d'apporter un double regard dans ce projet : un regard interne sur le suivi, la gestion du projet et la planification des activités et un regard externe, non partisan, en questionnant, lorsque c'était possible, des choix d'orientations stratégiques et opérationnelles sur l'un ou l'autre aspect du projet, voire en proposant d'autres orientations également.

Une maîtrise d'œuvre au sein d'Enda Graf Sahel

Vis-à-vis de l'AFD, le Gret est chef de file et Enda Graf Sahel est maître d'œuvre.

Au départ, l'équipe de mise en œuvre du projet devait être hébergée au sein de Enda Graf Sahel et devait être conjointe Gret / Enda Graf Sahel, avec un chef de projet (le coordinateur technique) recruté par Enda Graf Sahel. Pour des raisons externes au projet, il s'avère que l'intervenant Gret amené à assister le coordinateur technique, basé au sein de l'équipe à Enda Graf Sahel, a été licencié d'un commun accord en cours de parcours. L'équipe d'Enda Graf Sahel (le coordinateur technique, l'assistante technique et nouvelle recrue avec l'aide d'un stagiaire) reste alors seule en charge de la mise en œuvre opérationnelle du projet depuis Dakar, le Gret assurant des missions d'appui ponctuel, soit lors de réunions organisées à Dakar (via le représentant Gret basé sur place et, au demeurant, co-initiateur dans le montage du projet), soit lors de missions d'intervenants depuis le siège du Gret.

L'ambiguïté des positionnements est alors à l'œuvre dans cette configuration : le Gret portant le projet vis-à-vis du bailleur du Nord, gérant l'ensemble du budget et censé apporter un appui de « renforcement », se retrouve, au quotidien, en retrait quant à la mise en œuvre opérationnelle du projet et, à des moments d'étape dans le cycle de projet, également en retrait sur certains choix d'orientation stratégique, s'agissant du secteur de l'éducation au Sénégal. Cette ambiguïté sera « gérée » avec le temps grâce au bon sens, au dialogue entre les intervenants des deux ONG et à l'intelligence collective qui va se générer (cf. infra).

Éléments d'influence dans les politiques publiques

Le projet JJT se veut incarner une démarche méthodologique d'influence sur une politique nationale, sectorielle, en matière d'éducation et de formation. Le plaidoyer n'est pas le seul canal d'influence. Il existe donc différents canaux, différents modes d'interpellation des autorités publiques. L'influence peut passer par différents produits, selon différentes circonstances et dans certaines conditions.

Les produits d'influence

Les différents apports (ou résultats) du projet JJT sont autant d'éléments visant à influencer sur les politiques publiques.

Ces différents apports s'articulent autour des actions suivantes :

- **« Donner à voir »**

- « Identifier » : identification de plus de 4000 pratiques éducatives développées par la société civile à l'échelle du territoire national à partir de critères objectifs, en faisant appel au réseau des radios communautaires. Identification de douze pratiques comme étant les plus « innovantes ».
- « Recenser » : création d'une base de données à vocation « exhaustive » regroupant des données quantitatives tant publiques (issues de la DPRE) que non publiques de recensement des initiatives de la société civile en matière d'éducation et de formation, en y associant le statisticien de la DPRE (état des lieux des bases de données existantes et mise en place d'un dispositif de collecte à l'échelle départementale des 56 départements avec le concours des Iden (Inspection départementale de l'éducation)).
- « Cartographier » : géo-référencement de 4223 initiatives éducatives non formelles de façon à montrer le caractère massif de ces initiatives à l'échelle nationale et régionale (14 cartes régionales et une carte nationale).
- « Capitaliser » : capitalisation de 38 initiatives éducatives de la société civile (sous la forme de fiches d'expériences) et production d'une publication, sorte d'atlas, donnant à voir les initiatives suivant six catégories d'éducation et de formation recensées : les écoles privées (catholiques, laïques, franco-arabes), les ateliers artisanaux, les écoles coraniques (ou daaras), les centres d'alphabétisation fonctionnelle, les centres de formation professionnelle privés et les écoles communautaires de base. La base de données des initiatives de la société civile y est analysée suivant ces catégories d'éducation et de formation recensées. Pour chaque catégorie, les données de JJT ont été confrontées à celles de l'État ; ce qui a permis d'aboutir à une interprétation croisée des informations mobilisées dans le cadre du JJT révélant l'inégalité de l'accès à l'éducation du fait d'un traitement différencié des territoires et des publics concernés par l'État.
- « Communiquer » : pour rendre visible le projet JJT, une émission télévisée avec CAIN (Comité d'appui aux Talibés) en 2010 et une émission télévisée de juillet 2012.

- **« Se concerter »**

- Concertation au niveau central avec différents représentants des six catégories d'éducation et de formation pour des critères objectifs d'identification des initiatives non formelles contribuant à l'offre publique d'éducation et de formation.
- Mise en place de treize plateformes régionales pluri-acteurs dans treize régions avec l'appui des inspecteurs d'académie regroupant différentes familles d'acteurs : pour identifier les initiatives au niveau régional, apporter un appui technique à ces initiatives, assurer un plaidoyer auprès des autorités locales.
- Élaboration et mise en place d'un processus multi-acteurs de concertation au niveau national autour d'un mécanisme de synergie des organisations de la société civile (Mesoc) qui a permis, depuis 2011, aux OSC du secteur de l'éducation et de la formation de parler d'une seule voix, une voix « collective », aux revues annuelles du PDEF.
- Dans le prolongement du mécanisme de synergie, contribution à la mise en place d'une table de concertation de la société civile avec le ministère de l'Éducation (dont Enda Graf Sahel assure la présidence) pour redéfinir les termes de la Charte de Partenariat.

- **« Plaider »**

- Formation au plaidoyer des animateurs des plateformes régionales pour une prise en compte des initiatives éducatives non formelles dans le budget annuel de l'État. Cette dynamique n'a pu avoir d'effet d'entraînement faute de moyens pour animer ce processus à l'échelle du territoire.

- **« Proposer »**

- Élaboration, avec un groupe d'experts du système éducatif formel et non formel, d'un « modèle articulé » d'éducation et de formation. Ce modèle vise à diversifier et rehausser la qualité des prestations offertes par la société civile, en façonnant un profil des sortants qui répond aux enjeux du PDEF. L'élaboration de ce modèle, avec les six modules de formation qui s'y rapporte, n'était pas prévu au départ dans la conception du projet. C'est lors de la phase de définition du concept d'initiative innovante que l'équipe du projet et les experts mobilisés ont conclu à la nécessité de définir les contours d'un modèle s'attachant à permettre aux apprenants de bénéficier d'une formation globale dans les dimensions de la connaissance, de la citoyenneté, de la spiritualité et des capacités à s'insérer dans un milieu professionnel. Dans cette perspective, le contenu concret de ce modèle s'est appuyé sur des éléments de formation issus de l'éducation « formelle » et sur ceux de l'éducation « informelle » ; d'où la notion de « modèle articulé ». En fait, il s'agissait de faire évoluer le cadre éducatif formel pour le rendre plus inclusif. Ce modèle est structuré autour de six domaines : 1- Langues (langues nationales, français et arabe) 2- Mathématiques, sciences et technologie 3- Compétences de vie courante 4- Éducation physique, artistique et culturelle 5- Éducation à la productivité et à la compétitivité 6- Éducation à la culture religieuse et/ou spirituelle.
- Expérimentation, mise en pratique, du modèle articulé auprès d'un réseau de douze porteurs d'initiatives locales, non formelles, choisies parmi les plus innovantes.

Au-delà des produits, des « extrants », il y a d'autres facteurs à prendre en compte dans cette « influence » :

1/ **Des effets relationnels** : le projet peut être un prétexte à tisser des relations au sein du milieu de l'éducation et de la formation, tant côté société civile que côté autorités publiques (la DPPE, les Inspections d'Académie (IA), les Inspections départementales de l'Éducation nationale (IDEN)...). Ces relations vont affecter des logiques sociales et s'enchevêtrer. Ces effets peuvent participer à l'effet levier et ne sont pas à négliger même s'ils sont difficilement quantifiables.

2/ **Un contexte favorable au changement avec « un agenda politique »** : 2010-2012 est caractérisé par le processus de réforme du PDEF et le changement de gouvernement. 2011 et 2012 sont deux années marquées par de graves crises dans le milieu scolaire. Le nouveau gouvernement en place (depuis février 2012) souhaite tenir des Assises de l'Éducation dans lesquelles toutes les parties prenantes sont associées.

3/ **Un pas de temps long** : Il faut des moyens et du temps pour se concerter, animer un réseau, expérimenter, donner davantage à voir, argumenter, consolider une position par rapport à des textes existants, suivre l'évolution des prises en compte ou non des propositions. Le pas de temps du projet (deux ans et demi) s'avère trop court. Comme souligne le coordinateur de l'association Intermondes, dans le giron d'Enda Graf Sahel :

« Cela demande du temps. On ne peut avoir un réel impact sur les politiques publiques uniquement via des projets. Il faut que les personnes se sentent concernées par les enjeux. Il faut que les gens s'approprient cela. Cela prend du temps pour avoir une capacité critique ».

Les différents produits d'influence peuvent n'avoir, en outre, que des impacts à long terme, grâce à un faisceau d'éléments qui, par capillarité (le processus d'influence n'étant pas linéaire), à un moment donné, vont donner lieu à une « masse critique » susceptible de peser et d'influencer réellement... Le suivi-évaluation des effets parfois diffus de cette influence sur du long terme reste un défi.

4/ **Différentes échelles d'intervention** : le projet a permis de travailler au niveau central, au niveau départemental autour de la dynamique de collecte des initiatives et au niveau régional autour de treize plateformes multi-acteurs régionales. L'articulation entre les différentes échelles d'intervention reste à mieux définir. Le changement d'échelle, du niveau micro au niveau macro, souvent présenté comme nécessaire pour « avoir du poids » pour peser sur une politique publique nationale, reste une difficulté.

La démarche qui consiste à recommencer à zéro à chaque projet est critiquée par des intervenants sénégalais (hors projet JJT) :

« À chaque fois qu'on a monté des choses, on a une pratique de développement telle où l'on veut rester au centre au risque de « tuer » ou de décrédibiliser ce qu'on a fait naître. On a fait naître beaucoup de choses qui sont chaque fois plombées après une phase macro et, chaque fois, on retombe dans des petites échelles où on repart à zéro, au niveau micro. À la fois on porte une ambition et on vit d'une certaine manière... ».

Les apports respectifs des deux ONG

Quelle collaboration, quelles complémentarités et quelles difficultés entre le Gret et Enda Graf Sahel dans le cadre de ce projet : depuis la conception à sa mise en œuvre ?

En amont du projet, au moment de son élaboration, le montage du projet est fait, sur place à Dakar, conjointement par le Gret et Enda Graf Sahel, avec des affinités qui se mobilisent pour concevoir et formuler le projet, à la différence de certains autres montages avec Enda Graf Sahel où le Gret se dit plus en force de proposition pour monter des projets et tenir la plume.

Dans la phase de mise en œuvre, Enda Graf Sahel est en première ligne dans la mobilisation d'experts locaux et de praticiens locaux pour débattre du profil des sortants et développer le modèle articulé. Le projet JJT fournit ainsi une opportunité de recherche et d'apprentissage pour différents groupes d'acteurs locaux, spécialistes tant du secteur formel de l'éducation que du secteur non formel, qui contribuent alors à modifier le cadre éducatif formel en y apportant des corrections ou des modifications à partir d'expériences et de pratiques d'apprentissage et d'éducation de base issues de la société civile. Enda Graf Sahel contribue, également à travers le projet, à la mise en place d'un espace de dialogue souple, le Mécanisme de Synergie des OSC, que la DPPE réclame depuis des années et qui a abouti, au mois de mai 2012, à la signature avec le ministère de l'Éducation nationale de la Table de concertation. Cela a permis également de relancer le processus d'élaboration de la

Charte du partenariat et de prendre la parole au nom des OSC du secteur dans le cadre des deux dernières revues annuelles du PDEF 2011 et 2012. L'équipe du projet JJT souligne que grâce au projet, « pour la première fois, les OSC du secteur parlent d'une seule voix ». La collaboration est étroite entre l'équipe d'Enda Graf Sahel et les inspecteurs d'académie dans les régions : l'éducation fait partie des compétences transférées aux collectivités locales et, dans ce cadre, ce sont les inspecteurs d'académie qui représentent le ministère. À travers la mise en place de plateformes régionales pluri-acteurs, Enda Graf Sahel impulse une dynamique qui se veut novatrice, mettant en lien le collectif des daaras qui a une représentation dans chaque département, et les Chambres de métiers départementales autour des inspecteurs d'académie. La radio communautaire AFIA FM²⁴, au siège d'Enda Graf Sahel, assure tous les volets « communication » du projet JJT. Mais il s'agit davantage d'un descriptif des actions dans le cadre du projet que d'un véritable relais de plaidoyer sur la base de messages construits à destination des décideurs même si, parfois, il y a eu des séances de travail préalables entre l'équipe projet et les journalistes avant les émissions.

Le Gret ne faisant pas partie au quotidien de l'équipe opérationnelle, va se retrouver en seconde ligne, dans un rôle plus de « l'ombre » en appui à Enda Graf Sahel. Cela n'a pas créé de tensions pour le Gret qui a reconnu, sans hésitation, la légitimité d'Enda Graf Sahel et du coordinateur du projet JJT, doyen engagé dans le secteur de l'éducation au Sénégal depuis plus de quarante ans. L'identification des groupes d'acteurs concernés, les leviers de la concertation, la structuration et l'animation du dialogue, le rythme des concertations ont été le fait de l'équipe du projet JJT sur place.

À défaut de positionnement clair dans le secteur de l'éducation, le Gret va malgré tout contribuer à la mise en œuvre du projet et à certains choix d'orientation méthodologique et stratégique. Ses apports permettent de :

- **Garder le cap**

Les apports du Gret seront d'avantage en base arrière dans le suivi du cycle de projet, pour s'assurer de la bonne marche du projet par rapport au calendrier et aux activités prévisionnelles afin de garder le cap par rapport aux extrants attendus du projet et par rapport aux obligations contractuelles avec le bailleur (remise des rapports narratifs, financiers et d'audit au bailleur).

- **Contribuer à certains choix d'orientations stratégiques ou méthodologiques**

Certains choix méthodologiques ont évolué par rapport à la conception initiale du projet : par exemple, lorsqu'une inadéquation s'est avérée entre l'objectif affiché du projet (une couverture sur l'ensemble du territoire) et la méthodologie d'approche (passer par des collectifs), le Gret plaide alors pour sortir du tropisme dakarois. De son côté, Enda Graf Sahel insiste sur le besoin de se tourner vers les acteurs directs de l'éducation et de la formation (porteurs d'initiatives, syndicats d'enseignants, parents d'élèves, représentants de corps de métier et de l'enseignement coranique...) partant du constat que les collectifs s'avèrent parfois des coquilles vides (position fortement soutenue par Enda Graf Sahel). Ce dernier constat a été entériné sans que cela ne fasse vraiment débat au sein de l'équipe projet, les intervenants du Gret n'ayant pas de positionnement propre sur cette question, s'en remettant à l'appréciation de la situation des collectifs dans le secteur de l'éducation aux intervenants spécialisés d'Enda Graf Sahel.

Le positionnement par rapport au type d'initiatives éducatives à valoriser plutôt qu'une autre a découlé du processus des « critères » d'identification des initiatives et du système de notation y afférent. Les critères et le système de notation ont été co-construits tant au niveau sénégalais qu'entre Enda Graf Sahel et le Gret amené à partager également son avis. Toutefois, en ultime ressort, le choix des initiatives a été le fait de la sélection effectuée par ordinateur, mais les derniers arbitrages ont été le fait de l'équipe JJT au sein d'Enda Graf Sahel.

²⁴ Enda Graf Sahel a aidé à la création de la radio communautaire AFIA FM (www.afiadm.org) en 2003 lorsque des mutuelles de femmes cherchaient à communiquer sur des questions de micro-crédit.

Compte tenu de l'ancrage territorial des initiatives, une première réorientation stratégique du projet a envisagé de tester la décentralisation du fonds d'appui dans trois régions (Saint-Louis, Kaolack et Matam) dans la perspective de mettre en place trois fonds régionaux de Développement de l'Éducation et de la Formation. Une mission conjointe du Gret-siège à Saint-Louis avec le coordinateur du projet JJT (Enda Graf Sahel), au mois de novembre 2011, a permis de tester cette hypothèse qui s'est avérée non réalisable dans le pas de temps du projet. Les efforts se sont concentrés alors, d'un commun accord, sur une formation pilote de douze porteurs d'initiatives, avec une subvention finançant des sous-projets, pour mettre en pratique l'approche du modèle articulé dans leur propre initiative. Cette formation a eu lieu au mois de juillet 2012.

Enfin, les deux organisations ont défendu un positionnement commun dans le renforcement des acteurs de changement social, en particulier en s'investissant au niveau local auprès des porteurs d'initiatives eux-mêmes, sans pour autant pouvoir, à ce stade, pérenniser ce soutien, comme l'indique l'évaluation externe post-projet²⁵ ; ce qui interpelle sur le même pied la crédibilité et la légitimité des deux organisations.

Rétrospectivement, un apport apprécié par l'équipe JJT a été le regard extérieur et donc « neutre » des collègues du Gret dans les échanges, le dialogue et les interpellations sur tel ou tel aspect d'une question afin de mieux en comprendre les contours, voire réfléchir à des choix d'orientation stratégique ou méthodologique, comme par exemple le souci de sortir du tropisme dakarais et d'insuffler des dynamiques régionales. Cela ne se fait pas forcément de façon formelle, ni planifiée mais au gré de discussions parfois fortuites, que ce soit lors d'un trajet en voiture, à l'issue d'une rencontre d'un partenaire, autour d'un repas. Ces moments hors tables de réunion stricto sensu sont parfois plus propices à ce genre d'échanges, mais ils demandent du temps, une bonne capacité d'écoute et une capacité de pouvoir rebondir à des moments où on peut ne pas se sentir prêt. Il faut donc aussi accepter d'autres modes de travail qui demandent parfois flexibilité et adaptation, ce qui n'a pas toujours été évident et ce qui a pu provoquer quelques petites frustrations de part et d'autre.

- **Encadrer le processus de capitalisation et collaborer à faire aboutir la publication de l'atlas**

L'apport du Gret a été aussi sur le cadrage en amont des capitalisations qui étaient à mener auprès d'une quarantaine d'initiatives, de la relecture et des corrections en aval, avec une bonne collaboration entre les deux organisations pour faire aboutir l'Atlas donnant à voir les initiatives, même si le Gret souhaite alors faire appel à la recherche et Enda Graf Sahel à de l'expertise locale. Le Gret a pu mener une formation de deux jours au plaidoyer auprès des animateurs des plateformes régionales mais la mise en œuvre localement et dans la durée de cette formation n'a pu se faire faute d'animation et de coordination de cette activité dans le temps. Ainsi, au-delà des formations « one shot », faut-il prévoir à l'avenir un renforcement (et une coordination) en continu.

²⁵ Diagne A.W., *Rapport d'évaluation externe du projet Jang Jub Tekki*, 2013, 72 p.

Des visions différentes du « projet » : entre ambition politique et cadre logique

Pour Enda Graf Sahel, le projet est au service d'une ambition politique

Pour Enda Graf Sahel, le projet (comme tout autre projet) est vu comme un « projet camisole » dont il faut se départir au profit d'une ambition politique plus large : « il faut dilater le projet et les engagements contractuels » au profit d'une instrumentalisation pour avoir un impact politique.

Dix-sept réunions au démarrage du projet JJT ont été organisées par Enda Graf Sahel JJT, auxquelles le représentant du Gret sur place a participé. Au cours de ces dernières, chaque concept a été « décortiqué » pour une compréhension et une appropriation commune par l'équipe en place (nouvellement constituée suite au départ du concepteur du projet). Même si dans un premier temps, le projet était bien monté, avec un planning, des objectifs à atteindre, des indicateurs etc., ces réunions se sont avérées essentielles pour Enda Graf Sahel pour se réapproprier le projet (du fait notamment de changements intervenus dans ses équipes opérationnelles) et lui donner du sens et une orientation souhaitée. C'était aussi une manière de fédérer la nouvelle équipe autour de ce projet à mettre en œuvre, une fois le concours financier acquis.

Le secrétaire exécutif de l'ONG Intermondes souligne, quant à lui, les limites de l'outil « projet » quand il s'agit de s'approprier les enjeux politiques :

« avoir un positionnement sur les politiques publiques est intéressant, mais il faut que cela soit porté par toute une équipe et cela demande un investissement important pour savoir ce qui se passe au niveau de l'État et quelle est notre capacité critique : on ne peut pas dire quelque chose sur les politiques publiques en matière d'éducation si on ne connaît pas ce qui se dit sur la politique sectorielle éducative. Cela demande du temps pour que les personnes se sentent concernées par les enjeux, s'approprient cela et développent une capacité critique. On ne peut avoir un réel impact sur les politiques publiques uniquement via des projets ».

Néanmoins, le projet peut aussi offrir des opportunités pour entamer ou prolonger un dialogue entre État et société civile. Pour Enda Graf Sahel, ce dialogue ne peut être parachuté. Il doit partir de l'expérience et de situations concrètes vécues par les gens eux-mêmes. Il doit être animé à différentes échelles. Son secrétaire exécutif parle même de « trialectique » entre personnes, institutions et société. Selon lui, deux hypothèses découlent de ce postulat :

- Toute situation, toute expérience de vie, est un « cristal de société ». La situation est accessible à travers des situations vécues notamment dans le cadre de projets de développement comme c'est le cas avec le projet JJT. En travaillant sur ces situations, on travaille sur la fonction de l'État. Car travailler sur la société, c'est d'abord travailler sur le collectif. Dans chaque collectif, dans chaque projet, il y a des fonctions, des normes et des régulations, volontaires ou non, qui participent à la fonction de régulation par l'État de la société.
- Toute situation est une situation de recherche sur le contrôle et le partage du pouvoir : comment tirer parti de sa fonction du pouvoir ? « Un projet de développement est une situation de recherche-action où tous les acteurs sont en position de recherche et d'action » : recherche de quoi ? Recherche de sens sur le projet de société qu'un groupe d'individus souhaite se donner et sur les institutions ou les « règles du jeu » qu'une société, une nation, souhaite se donner pour vivre

ensemble, croître et vivre avec les autres nations. En termes d'action, certaines règles du jeu (social et politique) sont formelles (lois, règlements, normes), d'autres sont informelles (valeurs, accords tacites, coutumes, habitudes). Dans cette recherche de sens, il faut amener chaque acteur à se réapproprier sa compétence politique.

Pour le Gret, un projet est à gérer avec rigueur

Quelques intervenants Gret sont d'accord pour dire qu'il n'y a pas de problème pour instrumentaliser un projet à des fins politiques sauf quand le décalage est trop grand entre ce qui est vendu au bailleur et la réalité des objectifs. L'objectif du projet ne doit pas changer. Dans le cas présent, le projet JJT avait un objectif explicite de contribution au service public d'éducation et de formation. Les chemins tracés initialement pour atteindre un objectif devraient, quant à eux, pouvoir évoluer au regard des réalités et de la confrontation avec le terrain qui ne peut pas être contenu dans un cadre logique. Donc, il faudrait pouvoir réviser le cadre logique dans le cadre du suivi-évaluation du projet. Le cadre logique peut devenir un carcan si on ne peut le faire évoluer en cours de projet car « rien ne marche jamais comme prévu » lorsque l'on veut contribuer au changement social !

Si des réunions en phase de lancement pour se mettre d'accord sur les concepts peuvent s'avérer nécessaires, dix-sept réunions sont vues comme excessives et constitutives de retard par rapport au planning envisagé. Mais ambition politique et rigueur dans la gestion d'un projet ne sont pas forcément antinomiques. Un projet peut servir l'ambition politique (dans le cas présent, l'objectif était explicite) et être conduit dans la rigueur nécessaire de ce genre d'exercice en avançant dans le respect des programmations.

Une autre difficulté, c'est la question des procédures des bailleurs de fonds dans le cadre du suivi des projets. La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide de 2005 demande aux États donateurs de mieux rendre compte auprès de leurs citoyens de l'utilisation des moyens pour le développement (obligation de reddition des comptes et gestion basée sur les résultats). Elle va mettre un poids énorme par ricochet sur les ONG amenées à devoir être beaucoup plus professionnelles dans les comptes à rendre aux bailleurs. De fait, cette exigence va se répercuter auprès des partenaires du Sud qui peuvent ressentir alors le partenariat comme étant déséquilibré. Or ces situations, vécues, ressenties comme telles, créent un ressentiment qui n'est propice ni à la confiance, ni à la complicité, ni même à l'envie, la motivation de travailler ensemble, -alors même que des complémentarités existent. Comment surmonter cela ? Comment parler de partenariat alors même qu'au plan financier, la relation est déséquilibrée et les procédures de gestion ressenties comme imposées par le partenaire du Nord sur le partenaire du Sud ? Là encore, cela demande du temps, de la communication, des explications car le ressenti apparent doit être décortiqué en mettant à plat différents éléments qui peuvent s'avérer liés à des exigences pas forcément du partenaire du Nord mais plutôt des bailleurs de fonds internationaux qui se répercutent sur les partenaires.

Un témoignage interne au Gret : « Dans la mise en œuvre d'un projet, nous sommes devenus prisonniers d'un système qui nous domine. Il peut y avoir plus d'espaces politiques mais le hic c'est que les bailleurs sont plus contraignants. Dans le cadre de projets avec nos partenaires Sud, nous sommes devenus des surveillants qui imposent les aberrations de l'Union européenne, par exemple. Le contrôle casse le partenariat. On a tous sous-estimé ce risque, nous n'avons pas réagi à temps - ce qui fait qu'aujourd'hui nous sommes dans une situation très difficile. Avec nos partenaires, nous manquons de communication, de compréhension. Le cadre logique apparaît alors comme un refuge, pour surveiller, voire suspecter le partenaire. Nous sommes devenus des machines à lever des fonds ».

Dans le cas présent, certes le Gret était chef de file et le projet était financé par l'AFD dans le cadre du dispositif Fisong qui est une facilité d'innovation sectorielle pour les ONG qui soutient les projets et les

programmes innovant dans les champs d'intervention de l'AFD²⁶. Mais dans le cadre du projet FKF, Enda Graf Sahel était chef de file et l'Union européenne le bailleur. Le partenaire du Sud peut donc être confronté aux mêmes contraintes de procédures et de rigueur des bailleurs que le partenaire du Nord. Il y a là aussi un apprentissage à faire dans la manière de gérer et de piloter un projet.

Leçons sur le partenariat

Une réunion de partenariat entre le Gret et Enda Graf Sahel a été organisée au siège du Gret avec les directeurs respectifs des deux ONG (le 16 novembre 2011) au sujet des projets. Quelques leçons en ont été tirées :

Démarrage des projets

Organiser une réunion d'appropriation (ou de réappropriation) du projet entre le personnel Gret et le personnel d'Enda Graf Sahel affecté sur le projet (et les entités d'Enda concernées), y compris sur la gestion financière.

Implication du secrétaire exécutif d'Enda Graf Sahel

À toutes les étapes clés du projet (démarrage, atelier annuel, comités de pilotage importants, etc...), le Gret doit veiller à ce que le secrétaire exécutif d'Enda Graf Sahel soit impliqué de façon à ce qu'il appréhende bien les enjeux et les éventuels points de blocage, et puisse jouer son rôle de facilitateur et de catalyseur.

Gestion

La gestion des projets doit être de plus en plus rigoureuse. La direction administrative et financière du Gret doit être mobilisée en phase de démarrage notamment, pour former les partenaires aux procédures à suivre.

La rigueur de gestion, si elle est indispensable, ne doit pas faire oublier que tous les projets en partenariat entre Enda Graf Sahel et le Gret ont un sens politique, et doivent contribuer à un projet politique commun.

Mettre un souffle politique dans tous les projets : reste à définir qui va impulser ce souffle ?

²⁶ Voir Beuret J.-E. (avec la collaboration de Hédia Hadjaj Castro), « Étude sur la facilité d'innovation sectorielle pour les ONG (Fisong) », Série « Ex Post- Evaluation et Capitalisation », AFD, numéro 48, Paris, 1er trimestre 2013, 114 pages.

De la collaboration plus générale entre le Gret et Enda Graf Sahel

Un partenariat historique²⁷

- **1986 à 1989**

Des premiers contacts personnels se nouent entre le Gret et Enda à l'occasion de missions ponctuelles d'intervenants du Gret au Sénégal. En 1986, l'équipe d'animation urbaine de l'ONG Chodak à Grand Yoff rejoint l'ONG Enda Tiers-Monde (fondée en 1972). Deux ans plus tard, elle forme, avec une autre équipe qui était basée à Thiès, l'équipe Enda Graf (Groupe de Recherche-Action-Formation). Elle développe des activités tant en milieu rural de gestion de terroirs et d'organisation paysanne, qu'en milieu urbain autour de l'épargne-crédit (à partir de 1987).

- **1990 à 1993**

En 1990, s'établit une collaboration entre le Gret et Enda Graf Sahel, en alliant les compétences et les approches spécifiques des deux, pour répondre à des besoins d'appui et des potentialités de développement d'activités agroalimentaires, qu'une stagiaire avait identifiés lors de son stage à Chodak. Elle a été embauchée, ensuite, sous contrat de volontaire « Rocard », et mise à disposition d'Enda Graf pour faciliter et renforcer ce lien. Le champ même de cette coopération reste très ouvert. Ainsi, naît une équipe faisant la liaison entre Enda Graf et le Gret, le Gret se situant plutôt en position de sous-traitance vis-à-vis d'Enda Graf bien que les deux ONG soient officiellement liées par une convention de partenariat en 1993, sorte de convention cadre de collaboration mettant en avant le renforcement par le Gret de l'équipe Enda Graf Sahel et la visibilité du Gret sur l'agroalimentaire. 1993 est l'année où Enda Graf acquiert son autonomie juridique et financière par rapport à Enda Tiers-Monde et devient l'antenne Enda Graf Sahel et Afrique de l'Ouest, tout en maintenant des liens politiques avec Enda Tiers-Monde et les autres équipes ou antennes qui sont formées dans la foulée.

Les financements sont relativement modestes mais permettent de développer les activités de transformation des produits à Enda. Une petite équipe se forme au sein d'Enda Graf avec un programme, en 1993, alors intitulé « Valorisation des ressources locales ».

- **1994 à 1997**

En 1994, la volontaire passe au statut de salariée du Gret. Le directeur du Gret de l'époque vient à Enda Graf Sahel en 1996 pour revisiter la convention de partenariat en vue de la renforcer et faire aboutir un Protocole d'exécution des projets mais il se heurte à des tensions liées à des considérations financières.

- **1997 à 1999**

Cette période se caractérise par une redéfinition des rôles entre collègues d'Enda Graf et ceux du Gret et une certaine distanciation du Gret d'Enda Graf, tant sur le plan physique (un bureau du projet est créé à l'extérieur d'Enda Graf Sahel) que sur le plan des activités. Les activités du Gret se multiplient au Sénégal et entraînent la création d'une fonction de « coordination pays » qui bientôt se transforme officiellement en « représentation pays », avec la création en 1999 d'une antenne Gret à Hann, Bel Air.

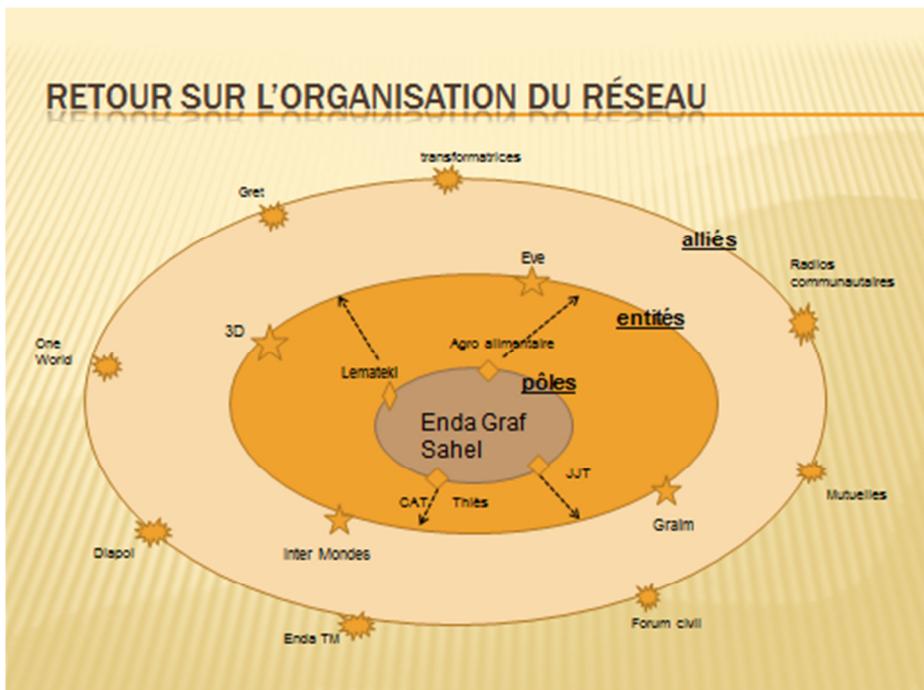
²⁷ L'historique de 1986 à 2000, ici extrêmement sommaire, est issu de la Capitalisation réalisée par Castellonet Christian, « Regards sur le partenariat Gret/Enda-Graf. Réflexions sur les conditions et les modalités d'un partenariat équilibré », Collection « Coopérer Aujourd'hui », n° 12, Gret, février 2000, 24 pages.

• 2000 à 2008

En 2000, le Gret reçoit l'autorisation du ministère sénégalais de l'Intérieur et, en 2004, l'agrément sous l'ombrelle du ministère du Développement social pour pouvoir mener des opérations au Sénégal. De 2000 à 2008, l'antenne du Gret au Sénégal se positionne comme un pôle stratégique de synergie avec des réseaux combinant chercheurs et organisations de la société civile. Le Gret a appuyé l'émergence de plusieurs organisations professionnelles (Fenafils²⁸, ATCL²⁹, Aproval³⁰,...) et participe à différentes plateformes (PF ONG UE³¹, PF ANE³²). Les actions de plaidoyer-lobbying ne sont jamais réalisées en direct, mais toujours par ces acteurs professionnels et de la société civile. La participation à la plateforme des acteurs non étatiques pour le suivi des accords de Cotonou en 2004 offre la possibilité pour les ONG européennes au Sénégal de se positionner sur le 9^{ème} FED de l'Union européenne au Sénégal. Le Gret préside alors cette plateforme. En 2000, une proposition de nouvel accord de collaboration entre le Gret et Enda Graf Sahel, vues de plus en plus comme des ONG « sœurs », n'a pas eu de suites.

Durant la même période, au moment du décès du fondateur d'Enda Tiers-Monde, démarre un processus appelé « Mouiagara », une sorte d'état des lieux participatif d'une trentaine d'entités gravitant autour d'Enda Tiers-Monde dont Enda Graf Sahel. Dans cet exercice, le changement social et politique et la recherche sont mis en avant, ainsi qu'une vision avant-gardiste. Une autonomie complète est promue des entités qui composaient Enda Tiers-Monde (juridique, économique, opérationnelle) tout en gardant une convergence autour d'engagements communs politiques. Cette vision d'une organisation poly-centrée, mais tête de réseau, se concrétisera lors d'une Assemblée générale de l'ONG, plusieurs années plus tard (septembre 2012). Cette vision avait été en quelque sorte expérimentée par Enda Graf Sahel déjà, dès 1994, au moment de son autonomisation juridique.

Aujourd'hui, différents projets au sein d'Enda Graf Sahel sont devenus à terme des entités gravitant autour d'Enda Graf Sahel, reproduisant ainsi une trajectoire similaire à celle d'Enda Tiers-Monde. Enda Graf Sahel devient en 2012 tête d'un réseau de quatre entités juridiques qui se sont autonomisées, affichant des identités fortes (3 D, Eve, Graim et Intermondes).



Source : PowerPoint Marc Lévy, « les positionnements et l'organisation d'Enda Graf en tant que réseau », intervention à Enda Graf Sahel à Dakar en 2012

²⁸ Fédération nationale des acteurs de la Filière lait local du Sénégal.

²⁹ Association des Transformateurs de Céréales locales.

³⁰ Association pour la Promotion et la Valorisation des Produits locaux.

³¹ Plateforme des ONG européennes au Sénégal.

³² Plateforme des Acteurs non étatiques pour le suivi des Accords de Cotonou au Sénégal.

- **2008 à 2012**

Il y a un changement de représentant à l'antenne du Gret à Dakar en 2008 et une volonté croissante de ne plus être un simple bureau de représentation consacré aux études, consultations et lobbying auprès des bailleurs dans le pays mais plutôt de monter des actions de terrain. L'approche est plus territoriale (rechercher des nouveaux territoires et renforcement de l'action dans les territoires où le Gret travaille de façon historique, c'est-à-dire autour du bassin du Fleuve et arachidier) et diversifie les partenaires opérationnels « pour ne pas s'enfermer dans un partenariat exclusif »³³.

Durant cette période, il y a des hauts et des bas dans la relation partenariale. En 2008, dans le cadre du projet FKF, des visions différentes dans la manière de mettre en œuvre le projet s'affrontent entre le coordinateur du projet et le secrétaire exécutif d'Enda Graf Sahel. Un malaise est ressenti au moment du montage du projet JJT autour du budget vu comme déséquilibré par Enda Graf Sahel par rapport au Gret.

Globalement, la collaboration est fructueuse mais est ponctuée de moments de crise. Ces moments de crise sont souvent liés à des moments de difficultés financières qui ont créé des tensions faisant ressortir des incompréhensions, un manque d'écoute, voire des préjugés entre l'ONG du Nord (vue comme « négrier », « colon » ou encore « œil de Moscou ») et l'ONG du Sud (vue comme « peu transparente », « corrompue »). Ces moments se sont amplifiés au gré de l'évolution des procédures et des contraintes des bailleurs de fonds, en particulier depuis 2005 (cf. Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide). Le Gret a alors des procédures de gestion plus rigoureuses qui peuvent tant alerter Enda Graf Sahel que créer un sentiment de contrôle, de méfiance du Gret par rapport à l'argent.

Au-delà du partenariat déséquilibré sur le plan financier, il y a un sentiment de malaise depuis la création d'une antenne Gret au Sénégal, d'autant que cette antenne va se positionner sur des appels d'offre dans des domaines ou des secteurs communs d'intervention, sans systématiquement faire appel à Enda Graf Sahel qui se demande s'il n'y a pas là le début d'une tentative de concurrence sur son propre terrain. De même, Enda Graf Sahel va se positionner sur certains appels, sans systématiquement faire appel au Gret, alors même que le Gret est son partenaire privilégié.

De la nécessité de distinguer partenariat « historique » et partenariat « politique »

Selon un ancien directeur du Gret, il faut distinguer le partenariat politique du partenariat historique :

« Très souvent, on a tendance à confondre partenariat historique et partenariat politique alors qu'il n'en est rien. Il faut distinguer le partenariat politique du partenariat historique (antérieur). Ce n'est pas parce qu'on a une relation de longue date de collaboration qu'on est mûr pour mener ensemble un partenariat politique visant à influencer conjointement sur une politique publique ».

Les implications de ce partenariat sont différentes d'une collaboration partenariale opérationnelle traditionnelle de type « projet ». En effet, les implications d'un partenariat politique sont différentes selon les contextes d'intervention et le positionnement de l'ONG sachant que les légitimités, les risques et l'exposition au « changement » (et aux risques liés à la visibilité) ne sont pas identiques. Le partenariat politique ne se décrète pas mais se construit au gré d'une histoire partenariale qui peut, quant à elle, se punctuer de multiples projets.

Pour établir un partenariat politique par rapport à un projet de société, il faut dépasser la logique de projet au profit d'un pas de temps plus long qui doit être animé par des moments de réflexions stratégiques et de dialogue tant entre des personnes ayant une vision stratégique qu'au niveau institutionnel. Tant au sein du Gret qu'au sein d'Enda Graf Sahel, il y a des personnalités fortes avec des

³³ Cf. *Compte rendu BistrO consacré au Sénégal, Gret, 7 avril 2011.*

visions politiques (dans le sens d'un projet de société) fortes. Le Secrétaire exécutif d'Enda Graf Sahel est reconnu, par ses pairs, pour ses prises de positions et ses visions prospectives pertinentes. Ainsi, selon le coordinateur de l'ONG Eve qui est une entité satellite à Enda Graf Sahel :

« Le projet JJT est un projet qui a développé une démarche fédérative à l'échelle des territoires et de ses acteurs et qui, en parallèle, a renforcé la vision politique d'Enda Graf Sahel dans le prolongement de sa trajectoire dans le domaine de l'éducation »

Le partage d'une même vision sur ce vers quoi on souhaite tendre demande du temps – un temps d'échanges, d'écoute, de discussion, de maturation des idées et une certaine complicité entre des personnes qui s'entendent. La qualité des relations personnelles, les affinités ou « complicités » reviennent à maintes reprises dans les entretiens.

Au-delà des personnes, se pose un double questionnement :

- Quelle est la clarté des messages institutionnels ? Quelle est la position de chacune des organisations dans son contexte et ses secteurs d'intervention ?
- Quel positionnement de chacune des organisations sur des sujets d'intérêts communs ?

Pour des projets ayant vocation à influencer les politiques publiques, il importe de pouvoir nommer ce que l'on veut changer et de caractériser le type d'influence politique promue : une influence sur les contenus des politiques ou sur les rapports de force en jeu ou les deux ? Quel intérêt de l'influence sur les rapports de force plutôt que sur les contenus ? Quel est l'objectif du changement annoncé ? Il faut pouvoir formuler l'objectif d'influence et de changement, ainsi que la démarche tactique à adopter. Cela interpelle le positionnement de l'ONG du Nord si les changements ou les transformations sociales ne concernent que les territoires du Sud. Or dans une démarche partenariale équilibrée, ne faut-il pas aussi escompter des changements au Nord ? Ou le clivage ONG du Nord/ONG du Sud est-il dépassé au profit d'une approche complémentaire de renforcement mutuel en termes de connaissances et de savoir-faire ? Cela demande d'explicitier les positionnements respectifs ainsi que les raisons qui mobilisent cette collaboration. Le partenariat se transforme alors en une alliance, à partir des forces et des complémentarités de chacune des structures concernées, pour pouvoir être à même d'avoir un impact politique dans leurs contextes propres.

Logiquement et idéalement, deux partenaires, de surcroît, historiques, ne devraient pas être ensemble « pour faire du projet » mais bien « pour faire du changement » autour de valeurs communes et d'une vision stratégique partagée, le projet n'étant qu'un moyen pour concourir à cette vision. Le partenariat « politique » (c'est-à-dire en vue d'influencer conjointement une politique publique) nécessite, pour chacun des partenaires, d'explicitier son interprétation du changement au profit d'une vision politique et stratégique partagée. Mais lorsque l'on est confronté à la spirale des appels d'offres pour du montage de projets, avec des cadres logiques qui défilent, il est parfois difficile de se donner le temps de s'arrêter et de se dire, sur un plan institutionnel, pourquoi on fait cela, pourquoi on « s'engage », voire de renégocier les rôles respectifs selon les objectifs envisagés conjointement.

Certes, les deux structures se retrouvent autour d'une même vision du développement mais plutôt « générale » (lutter contre la pauvreté et les inégalités, un monde plus juste et solidaire, la contribution de la société civile au rôle de régulation de l'État, des politiques publiques qui ne sont pas le monopole de l'État...). Dans le cas spécifique du projet JJT, le Gret n'avait pas de positionnement propre sur un sujet relativement récent (l'éducation) alors que le partenaire local, Enda Graf Sahel, avait une expertise forte dans le domaine de l'éducation et une position, affirmée par des personnalités fortes au sein de l'institution par rapport à l'État et aux collectifs de la société civile.

Néanmoins, ce déséquilibre de positionnement est à tempérer car les deux organisations ont défendu un positionnement commun dans certains choix d'orientation du projet, comme le fait de sortir du tropisme dakarois ou encore le renforcement des acteurs de changement social, en particulier en s'investissant au niveau local auprès des porteurs d'initiatives eux-mêmes.

Dans le cas de JJT, la méthodologie d'influence et la construction d'un positionnement (le « modèle articulé ») se sont faites de façon itérative et ont été sources d'apprentissage pour les deux institutions.

Pour Enda Graf Sahel, le projet JJT a permis de formaliser *a posteriori* une *démarche méthodologique d'influence* sur la politique publique sénégalaise, en matière d'éducation et de formation. La formalisation de cette méthodologie a permis de mettre en évidence des caractéristiques à prendre en compte en matière de concertation entre acteurs de l'État et acteurs de la société civile³⁴. Le projet est, dans ce sens, vu comme précurseur d'un *label méthodologique* que souhaite développer le Réseau Enda Graf Sahel en matière de politiques publiques et qu'Enda Graf Sahel expérimente déjà dans d'autres secteurs (radios communautaires, accord pêche...).

Enfin, pour que le partenariat politique soit viable, il faut trouver les moyens économiques de son application. Cela passe par une réflexion sur l'organisation institutionnelle et son développement.

Pour Enda Graf Sahel, les réflexions aujourd'hui à l'œuvre au cas où il y aurait des suites au projet JJT concernent notamment son organisation institutionnelle. Par quel type d'organisation passerait un projet JJT 2 ?

1°) La création d'une structure « éducation » autonome ? Cette option n'est pas encore tranchée : pour certains, la création d'un après projet JJT serait souhaitable pour continuer à animer la démarche et expérimenter le modèle articulé. Pour d'autres, le projet n'est pas une opération technique en soi mais plutôt une *démarche*. Donc, cela n'aurait pas de sens de créer une structure éducative alors qu'il existe déjà beaucoup d'ONG et d'associations au Sénégal qui travaillent dans le domaine de l'éducation et de la formation professionnelle.

2°) La création d'une structure autonome mais rattachée à Enda Graf-Sahel à l'image d'autres projets qui se sont transformés en une structure propre (Eve, Graim, 3 D, Intermondes), membre du réseau Enda Graf. Enda Graf Sahel est alors plutôt vu comme le garant d'une démarche méthodologique d'influence sur les politiques publiques avec un capital d'expertise constitué d'un petit nombre de personnes, sorte de noyau pensant sur les politiques publiques nationales, pour accompagner les entités membres du réseau Enda Graf Sahel. Enda Graf Sahel jouerait alors le rôle d'un centre de ressources susceptible de renforcer les compétences/capacités politiques des entités autonomes et d'un « *observatoire politique et social* », utilisant d'avantage la radio et la télévision pour mieux communiquer sur les politiques publiques. Le processus de consolidation de l'animation du réseau suppose notamment de consolider le « *label* » d'*intermédiation sociale et politique* sous forme d'une méthodologie explicitant, de manière générale, la façon de procéder pour passer de l'initiative des acteurs à l'élaboration de propositions d'envergure nationale pouvant prétendre à participer aux négociations sur les politiques publiques et, de manière plus spécifique, le fonctionnement des « cadres de concertation »³⁵. Ce projet de devenir tête de réseau est en cours de consolidation et de débats avec les entités concernées. Des choix restent à faire :

- Un réseau léger de personnes partageant les mêmes affinités versus un réseau d'organisations ?
- Une animation poly-centrée, prise en charge par les entités elles-mêmes versus une animation centralisée à Enda Graf Sahel ?
- Un recours systématique et exclusif auprès de Enda Graf Sahel par les entités membres sur les volets « politiques publiques » dans les projets versus un recours au cas par cas ?
- Des entités autonomes et souveraines sur les plans juridique, économique et politique ou des collaborations croisées avec un partage des décisions politiques et des retombées économiques redistribuées au sein des entités – Enda Graf Sahel pouvant jouer un rôle d'assembleur ou de coordinateur ?

3°) Une équipe projet JJT au sein d'Enda Graf Sahel qui vient à moyen terme en appui au renforcement des capacités politiques, pour que le plus grand nombre puisse partager cette démarche pour une reconnaissance par l'État des initiatives éducatives citoyennes et qui, à long terme, se retire « une fois le projet politique réalisé » ; l'équipe projet n'ayant pas la vocation à durer.

³⁴ Voir l'explicitation du label méthodologique du Réseau Enda Graf Sahel en annexe.

³⁵ Mémo de Marc Lévy du 8 avril 2012 suite à une mission de renforcement institutionnel auprès d'Enda Graf Sahel.

Leçons et conclusions prospectives

La réunion organisée par la Direction scientifique du Gret avec le Comité de pilotage et le Secrétaire exécutif d'Enda Graf Sahel, au mois de juillet 2013, a permis de dégager collectivement cinq enseignements transversaux et conclusions prospectives :

- **Les limites d'une approche « projet » pour un changement sociétal**

L'approche « projet » s'inscrit dans une logique de gestion basée sur des résultats sur un pas de temps relativement court. La dimension « stratégie de changement » s'inscrit dans une logique d'influence sur les politiques publiques et de changement institutionnel des règles que se donne une société sur un pas de temps nécessairement plus long. On travaille donc en tension entre le temps du changement sociétal (long terme), celui du partenariat (moyen terme) et celui du projet (à court terme). Les postures et les centres de gravité évoluent alors : « on passe du « projet » à « l'acteur » et de l'acteur opérateur à l'acteur politique »³⁶.

Le cas du projet « Jang Jub Tekki » (JJT) au Sénégal fait ressortir, dans le cas de projets ayant vocation à influencer sur une politique publique, les tiraillements possibles entre une approche projet basée sur une gestion par les résultats et une approche projet basée sur une ambition politique en faveur d'un changement sociétal.

La présente capitalisation permet de réajuster *a posteriori* l'objectif du projet. Le projet JJT s'avère ne pas être dans une position de changement mais plutôt dans la *démonstration* en vue de créer des *conditions* favorables à un changement : la prise en compte du caractère massif des initiatives de la société civile comme contribution à l'offre publique d'éducation et de formation est en soi vue comme objet de politique publique. Le projet est alors un tremplin à l'émergence de *conditions* favorables à un changement.

- **Les différentes manières d'influencer les politiques publiques**

Pour des projets ayant vocation à influencer les politiques publiques, il importe de pouvoir *nommer ce que l'on veut changer* et de caractériser le type d'influence politique promue : une influence sur les contenus des politiques ou sur les rapports de force en jeu ou les deux ? Quel intérêt de l'influence sur les rapports de force plutôt que sur les contenus ? Quel est l'objectif du changement annoncé ? Il faut pouvoir formuler l'objectif d'influence et de changement, ainsi que la démarche tactique à adopter.

Cela interpelle le positionnement de l'ONG du Nord si les changements ou les transformations sociales ne concernent que les territoires du Sud. Or dans une démarche partenariale équilibrée, ne faut-il pas aussi escompter des changements au Nord ? Ou est-ce que le clivage ONG du Nord/ONG du Sud est dépassé au profit d'une approche complémentaire de renforcement mutuel en termes de connaissances et de savoir-faire ? Cela demande des positionnements respectifs à expliciter et une bonne compréhension des contextes. Cela demande également de mettre en place un processus d'observation de ce que l'on veut changer, avec des critères de suivi-évaluation à cet effet.

L'influence ne passe pas uniquement par de l'expertise (par exemple, une analyse de contenus) ou par une stratégie de plaidoyer (par exemple, la capitalisation de deux expériences-types pour servir de base de propositions à des changements d'orientation politique, voire une réforme législative). Le plaidoyer n'est pas le seul canal d'influence. Il existe différents canaux. L'influence peut passer aussi par un changement *dans les rapports de force ou de pouvoir* en constituant une masse critique d'influence, comme c'était souhaité dans le cas du projet JJT avec la valorisation du caractère massif des initiatives de la société civile à travers la capitalisation d'expériences et la cartographie de ces

³⁶ Cadre stratégique 2013-2016, CFSI.

initiatives, la création d'un réseau de porteurs d'initiatives et l'animation de plateformes pluri-acteurs de concertation.

Le processus n'est pas linéaire. Différents éléments peuvent n'avoir d'impacts qu'à long terme grâce à un faisceau d'éléments qui, par capillarité, à un moment donné, vont donner lieu à une « masse critique » susceptible de peser et d'influencer réellement. S'agissant de processus complexes dans le temps, nous sommes encore peu outillés pour suivre ces incidences sur du long terme, même s'il existe déjà des méthodes.

- **La divergence comme mesure de l'influence**

Quelle stratégie et quelle tactique avoir par rapport à l'État ? Une position conflictuelle ? La remise en cause du modèle étatique ? La création d'un contre-pouvoir ? La proposition d'une alternative ? La compensation à un manquement de l'État ? La recherche d'un consensus comme solution intermédiaire entre une offre éducative publique et une offre éducative issue de la société civile ? La recherche d'un complément à l'offre éducative formelle ?

Quel point de départ pour s'entendre et ne pas s'entendre ?

Quels sont les sujets de divergence pour prendre la mesure du changement et la capacité d'influence ? Quels sont les points de désaccords sur les rapports de force ? Quels sont les points de désaccords sur les contenus ?

Voilà autant de questions qui permettent d'orienter le sens que l'on souhaite donner à l'influence.

Dans le cas du projet JJT, la tactique n'était pas frontale. Le projet ne remet pas en question fondamentalement le système éducatif formel (pas de remise en question fondamentale du modèle éducatif français hérité de la colonisation au profit de l'apprentissage dans les langues nationales). Il valorise plutôt des initiatives de la société civile vues comme contribution à l'offre publique, comblant un déficit de l'État qui ne parvient pas à répondre aux besoins alors que des acteurs non étatiques y contribuent massivement sans pour autant être soutenus par l'État. Le modèle articulé s'est appuyé sur le modèle éducatif formel en l'aménageant afin de mieux répondre au profil de sortie recherché. Le projet revitalise en quelque sorte un dispositif existant. Cela participe à renforcer l'État dans son rôle de régulation. Les tables de concertation ont toujours existé au Sénégal. La charte de partenariat, le profil de sortie de l'apprenant, la modernisation des écoles coraniques sont des enjeux récurrents au Sénégal. Ce qu'on présente alors comme une « influence » ne serait-il qu'une instrumentalisation de ce qui existe déjà ? Qu'y a-t-il alors d'innovant par rapport au dispositif existant ? Ou faut-il plutôt se poser la question d'où se situe l'innovation ?

L'innovation n'entraîne pas forcément des désaccords sur des contenus. Elle peut passer aussi par les façons d'influencer, dans la création de nouveaux rapports de force. Par exemple, la création d'un très large réseau peut être un élément porteur d'innovation en se définissant, en cours de route, avec des acteurs jouant le rôle de « passeurs » entre « modèle formel » et « modèles informels ». Ce réseau d'acteurs peut constituer une vraie voie d'influence politique, de changement en soi. Le rapport de force n'est alors pas forcément conflictuel. Il peut se faire dans le partenariat et le dialogue. Il ne s'agit pas forcément de faire « consensus » mais de créer une convergence dans un climat de coopération au sein d'un réseau, à partir de multiples contributions permettant de construire (co-construire ?) une action publique, au sens large, c'est-à-dire une action qui n'est pas seulement celle des acteurs publics ou étatiques, même si on recherche le consensus. La tension dans les contradictions peut être bénéfique au service de la construction d'une prise de position et d'une vision (une perspective mais à quel horizon ?) qui reste à reconfigurer en permanence.

Dans le projet JJT, l'innovation résidait dans le dialogue avec l'État pour lui proposer un autre regard sur le travail de la société civile par une quantification et une capitalisation d'initiatives hors État.

Tout cela raisonne avec le concept de « démocratie coopérative » telle que définie par Beuret et Cadoret (2010) : « C'est une démocratie qui considère les initiatives citoyennes, si elles rejoignent les desseins de certaines politiques publiques et contribuent à un intérêt général, comme des contributions à part entière à une action publique d'ensemble. C'est une démocratie qui reconnaît une pluralité de

légitimités, qu'il s'agisse d'une légitimité issue d'un vote ou d'une légitimité issue de l'efficacité de l'action et de la prise d'initiative au service de l'intérêt général. Ces légitimités n'ouvrent pas les mêmes droits, en termes de prérogatives décisionnelles, mais permettent toutes une reconnaissance de l'acteur et de son action »³⁷.

- **La légitimité à influencer les politiques publiques locales**

Peser dans les politiques publiques nécessitent généralement une action collective, et donc des alliances entre divers acteurs autour d'une problématique. L'appui à ces dispositifs pluri-acteurs de diverses natures (réseaux, faïtières, plateformes...) permet d'améliorer leur positionnement dans le débat public pour leur permettre de peser davantage sur les politiques publiques sectorielles nationales et/ou locales. Pour ce faire, la légitimité des acteurs eux-mêmes est cruciale. Elle se construit et peut se renforcer.

Derrière le questionnement de savoir « qui » est légitime, se pose aussi la question de son fondement. Qu'est-ce qui fonde la légitimité des acteurs à intervenir, à prendre la parole, à se positionner ? Le système des valeurs ? L'ancrage dans le territoire ? L'ancienneté ? L'expérience ? L'expertise technique ? La connaissance des acteurs locaux ? Cette légitimité ne peut être dogmatique au risque de devenir une affaire de rente. Elle doit se conquérir, se vivre, évoluer, s'adapter. Elle n'est jamais acquise. Ainsi, quelle est la légitimité d'une ONG du Nord comme le Gret à influencer sur une politique publique locale ? Quel est le rôle d'une ONG du Nord (ayant son siège social au Nord) dans le changement sociétal et politique au Sud ?

La question est provocatrice car il y a plusieurs types de légitimités. La légitimité d'une ONG (qu'elle soit du Nord ou du Sud d'ailleurs) peut se jouer, en réalité, sur plusieurs « territoires » au sens large, en particulier :

- une capacité à intervenir et à améliorer ses actions, dans la durée, dans un territoire donné, géographique, par exemple en France ou au Sénégal ;
- un engagement politique dans une cause internationale ; un destin commun issu de l'interdépendance des problèmes et/ou des politiques (cf. des causes communes autour des droits de l'Homme ou dans le domaine de la lutte contre la pauvreté et les inégalités – les inégalités croissant au « Nord » comme au « Sud » avec une interdépendance entre des politiques décidées au « Nord » et des répercussions dans des pays tiers au « Sud » ; pas uniquement en matière de politiques d'aide au développement, mais aussi en matière de politiques commerciales, d'investissement, de migrations etc.) ;
- une capacité d'analyse du « territoire » où l'on veut faire changer les choses (cf. des compétences d'analyse même si on n'est pas dans le territoire).

Ainsi, peut-on avoir une légitimité d'analyse sans proximité, tout comme une légitimité de proximité sans forte analyse. La légitimité « politique » peut se décomposer sous différents aspects correspondant à autant de complémentarités à assembler dans un partenariat ou une alliance :

- de proximité, d'ancrage territorial,
- d'engagement, de capacité à porter une analyse devant les politiques, à interpeller,
- de compétences, de capacités d'analyse de situation (technique).

Un acteur local est en première ligne face aux changements sociétaux de son territoire et peut être considéré comme plus légitime aux yeux des citoyens de son État qu'un acteur extérieur. Il est protagoniste des enjeux locaux. L'acteur extérieur peut puiser sa légitimité dans l'expertise technique dans certains secteurs. Dans les processus de dialogue, d'influence avec les autorités publiques, son rôle est souvent dans les coulisses. Le partenaire local (le « protagoniste local ») étant souvent en première ligne, par rapport aux autorités locales et aux acteurs locaux. Mais la capacité à « être partie

³⁷ Beuret Jean-Eudes, Cadoret Anne, 2010. Gérer ensemble les territoires, Vers une démocratie participative. Editions Charles Léopold Mayer, Fondation de France. Préface de Francis Charhon, postface de Pierre-Yves Guihéneuf et Loïc Blondiaux, p. 199.

prenante », c'est-à-dire être en capacité de discuter les règles, d'avoir accès à l'information, de pouvoir négocier, d'interpeller les autorités publiques locales ou centrales n'est pas innée et nécessite aussi un apprentissage continu qui participe également à construire la légitimité.

Le regard extérieur d'une ONG comme le Gret³⁸ en appui à l'ONG locale peut conforter cette dernière dans son positionnement et sa légitimité. L'ONG du « Nord » peut éventuellement être le relais de ce plaidoyer au niveau international. Ce qui n'était pas le cas du Gret dans le projet JJT. Dans le cas du projet JJT, le Gret n'avait pas de positionnement propre sur un sujet relativement récent (l'éducation) alors que le partenaire local, Enda Graf Sahel, avait une expertise forte dans le domaine de l'éducation et une position, affirmée par des personnalités fortes au sein de l'institution (mais quid de la clarté des messages institutionnels ?), par rapport à l'État et aux collectifs de la société civile. Néanmoins, ce déséquilibre de positionnement est à tempérer car les deux organisations ont défendu un positionnement commun dans le renforcement des acteurs de changement social, en particulier en s'investissant au niveau local auprès des porteurs d'initiatives eux-mêmes, sans pour autant pouvoir, à ce stade, pérenniser ce soutien ; ce qui interpelle sur le même pied la crédibilité et la légitimité des deux organisations.

Dans le cas de JJT, la méthodologie d'influence et la construction d'un positionnement (le « modèle articulé » ou le soutien à un « réseau de porteurs locaux d'initiatives ») se sont faites de façon itérative et ont été sources d'apprentissage pour les deux institutions. Le projet JJT nous a interpellés sur nos positionnements respectifs au sein du partenariat.

Au-delà de la volonté affichée de peser sur les politiques publiques, le projet révèle le besoin de renforcer les capacités respectives des deux organisations sur les stratégies et les méthodes d'influence des politiques publiques.

• Du partenariat opérationnel à l'alliance stratégique

Il faut distinguer la coopération traditionnelle de partenariat opérationnel de « projet » du partenariat à vocation plus « politique », visant à influencer sur les politiques publiques en faveur d'un changement sociétal.

Logiquement et idéalement, deux partenaires, de surcroît, historiques, ne devraient pas être ensemble « pour faire du projet » mais bien « pour faire du changement » autour de valeurs communes et d'une vision stratégique partagée, le projet n'étant qu'un moyen pour concourir à cette vision.

Mais lorsque l'on est confronté à la spirale des appels d'offres pour du montage de projets, avec des cadres logiques qui défilent, il est parfois difficile de se donner le temps de s'arrêter et de se dire pourquoi on fait cela. Avec les partenaires, la « respiration » entre les projets est essentielle sinon la relation partenariale opérationnelle risque d'être « usante » et de perdre du sens.

Le choix des alliances joue un rôle fondamental dans nos modalités de contribution à la construction des politiques publiques car il va déterminer la manière dont nous serons perçus par les autres acteurs, en particulier sur les questions de légitimité et de crédibilité.

Le partenariat plus politique, ou une alliance stratégique, nécessite donc un temps de dialogue et d'échange de points de vue sur les valeurs, la vision, l'analyse de situations et la compréhension de leurs évolutions, les positionnements, les « intérêts » respectifs ou les raisons qui sous-tendent l'alliance envisagée. Cela demande de construire des relations dans la durée et de se donner des temps d'échanges « hors projets » avec les partenaires pour redonner du souffle, réinvestir du sens afin de, petit à petit, co-construire cette vision qui peut chapeauter un programme stratégique plus large de collaboration autour de problématiques émergentes interdépendantes que des projets futurs pourraient alors alimenter.

³⁸ Rappelons que le Gret au Sénégal ne peut être assimilé à une ONG locale. Le Gret n'a pas de statut associatif au Sénégal. Il n'a pas de Conseil d'administration, ni d'Assemblée générale au Sénégal. C'est une représentation résidentielle avec une légitimité d'action dans le cadre d'un agrément, sous l'ombrelle du ministère du Développement Social et de la Solidarité nationale.

Bibliographie

• Documents Gret

Actes du Séminaire interne « Comment luttons-nous contre la pauvreté, les inégalités et l'exclusion ? Partager et mettre en débat nos approches, nos pratiques et nos savoir-faire », FIAP, 27-28 août 2003, Dossier coordonné par Anne-Sophie Brouillet, Philippe Lavigne Delville et Marc Lévy, avril 2004.

Actes du Séminaire interne « La participation aux débats publics comme contribution à l'évolution des politiques publiques », Tropic 3, août 2010, Dossier coordonné par Christian Castellane, Jean-Philippe Fontenelle et Patricia Huyghebaert.

Castellane C., « Regards sur le partenariat Gret/Enda-Graf. Réflexions sur les conditions et les modalités d'un partenariat équilibré », Gret, Collection « Coopérer Aujourd'hui », n°12, février 2000, 24 pages.

Communication du Gret à Enda Graf Sahel de proposition de formation sur Agriculture & Mondialisation, 2005 et note favorable en retour d'Enda Graf Sahel.

Diaz Pedregal, V., « La construction des politiques publiques dans les pays sous régime d'aide. Le cas de la politique de protection sociale en matière de santé au Cambodge », Coll. Études et travaux, série en ligne n°29, Éditions du Gret, www.gret.org, 2011, 92 pages.

Document préparatoire au Séminaire interne 2005, « La contribution du Gret aux politiques de développement au Sud. Analyse critique et recommandations », Joëlle Bénédicte, Catarina Laranjeira, Wanda Munoz Jaime, Iría Touzon Calle, Patrice Tran, Lluís Vilardell Torrent, Direction scientifique, juin 2005.

Document préparatoire au Séminaire interne 2005, « Analyser les politiques publiques. Une revue de la littérature », Joëlle Bénédicte, Catarina Laranjeira, Wanda Munoz Jaime, Iría Touzon Calle, Patrice Tran, Lluís Vilardell Torrent, Direction scientifique, juin 2005.

Gret, Charte d'engagement du Gret, 2005.

Gret, Projet stratégique, 2008

Gret, Notes stratégiques pôles, Conseil Pays 29-30 août 2005, Direction.

Gret, Compte rendu BistrO « Les ONG de développement peuvent-elles contribuer à l'action publique au sud ? » Proposition pour un projet de recherche, par Sarah Botton et Philippe Lavigne-Delville, 4 octobre 2007

Gret, Compte rendu BistrO « Quelle stratégie pour le Gret au Sénégal ? », par Guillaume Bastard, 7 avril 2011

Gret, Compte rendu de BistrO « Conduire des expériences de concertation », par Jean-Eudes Beuret, 24 mai 2007

Gret, Compte rendu de réunion sur le partenariat entre le Gret et Enda Graf Sahel, Direction, le 16 novembre 2011

Gret, Note interne de structuration du programme « Renforcement des acteurs du changement social », pôle DAT, Mélodie Breton, Patricia Huyghebaert et Emilie Barrau, 2012

Planche J., « Accompagner l'émergence et le renforcement des sociétés civiles. Mieux comprendre les enjeux », Gret, Collection « Coopérer Aujourd'hui », n°38, août 2004, 51 pages

Séminaire interne, « Comment participer à la définition de politiques nationales de développement ? », FIAP, 27-28 août 2005

Séminaire interne, « Participation à la définition de politiques nationales de développement. Sélection de textes », Philippe Lavigne Delville, Direction scientifique, août 2005

Séminaire interne, « Participer à la définition de politiques nationales de développement : références et stratégies d'action », Philippe Lavigne Delville, Direction scientifique, 25-26 août 2005

• Documents Enda Graf Sahel

De Leener, P., Ndione, E.S, Mbaye, M., Raimond C et Matthijs, Y., « Changement politique et Social. Éléments pour la pensée et l'action », Enda Graf Sahel Éditions, Dakar, 2005, 287 pages

Enda Graf Sahel, Ndione, E.S., De Leener, P., Perier J.P, Hermelin, C., Jacolin, P., Ndiaye M., « Réinventer le présent. Jalons pour l'action », Enda Graf Sahel Éditions, Dakar, 1994

Enda Graf Sahel, « Le réseau Enda Graf Sahel en 2005. Une dynamique pour un changement politique et social, document interne de travail », 2005, 35 pages

Enda Graf Sahel, « Notre projet politique. Accompagner le processus de construction de l'État-Nation au Sénégal », plaquette, Dakar, 2012, 7 pages

Enda Graf Sahel, Plaquette de présentation, Dakar, 2012

Enda Graf Sahel, « Un Projet Stratégique Commun pour Enda Graf », note de synthèse, Dakar, s.d., 18 pages

Enda Graf Sahel, « Les positionnements et l'organisation d'Enda Graf en tant que réseau. Une synthèse de la discussion interne du 31 mars 2012 », Dakar, Marc Lévy, 9 avril 2012, 4 pages

Enda Graf Sahel, « Les positionnements et l'organisation d'Enda Graf en tant que réseau. Discussion interne », Dakar, Marc Lévy, mars 2012, 11 pages

Enda Graf Sahel, « Réseau Enda Graf Sahel, Savoir-faire en matière de concertation entre l'État et la société civile. Formulation du « label méthodologique ». Leçons de plusieurs expériences », Dakar, Marc Lévy, 05 janvier 2013, 7 pages

• Documentation sur le projet JJT

Diagne A.W., « Rapport d'évaluation externe du projet Jang Jub Tekki », Dakar, 2013, 72 pages

Document PDEF, mars 2003, p. 115, <http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Senegal/Senegal%20PDEF-EPT.pdf>

DPRE, « Termes de références pour la mise en place de la table de concertation entre l'État du Sénégal et les organisations de la société civile intervenant dans le système éducatif », Ministère de l'Éducation, Dakar, février 2012, 5 pages

DPRE, « Protocole d'accord entre le Ministre de l'Éducation nationale et les organisations de la société civile intervenant dans le système éducatif, Ministère de l'Éducation, Dakar, mai 2012, 5 pages

Dr. Niang T., « Intersectoralité. Comment décloisonner les initiatives des acteurs non étatiques et les relier aux politiques publiques ? », Forum Kurugan Fugan, Enda Graf Sahel, Gret, Dakar, novembre 2008, 72 pages

Emission de télévision sur le projet JJT sur CD-ROM

Gret & Enda Graf Sahel, Rapport annuel intermédiaire d'exécution du projet, Année I. Projet de valorisation de la contribution des OSC au service public d'éducation et de formation « JANG JUB TEKKI » « Apprendre et Réussir dans la Droiture », avril 2011, 57 pages

Gret & Enda Graf Sahel, Rapport annuel intermédiaire d'exécution du projet, Année II : mars 2011 à février 2012. Projet de valorisation de la contribution des OSC au service public d'éducation et de formation « JANG JUB TEKKI » « Apprendre et Réussir dans la Droiture », 3 avril 2012, 30 pages

Gret & Enda Graf Sahel, Compte rendu technique final – Année III : mars 2012 à juin 2013 (16 mois). Projet de valorisation de la contribution des OSC au service public d'éducation et de formation « JANG JUB TEKKI » « Apprendre et Réussir dans la Droiture », juin 2013, 34 pages

Gret & Enda Graf Sahel, « Jang Jub Tekki : des initiatives citoyennes pour l'Éducation, la Formation et l'Insertion au Sénégal », 2012, 50 pages, <http://www.gret.org/wp-content/uploads/senegal-JJT.pdf>

Périer, J.-P., « Des initiatives éducatives à la réappropriation de la fonction éducative par toutes et tous », Diagnostic Revue documentaire, Dakar, 2011, 19 pages

République du Sénégal, « Lettre de politique générale pour le secteur de l'éducation et la formation (draft 2) », Dakar, mars 2012, 9 pages

Documents « projet » : présentation du projet (avec le cadre logique), convention de collaboration entre le Gret et Enda Graf Sahel, PV de réunions, rapports des formations réalisées, rapports de mission terrain, rapports narratifs intermédiaires et final d'exécution du projet, Rapports de missions

• Autres

Bajoit, G., « Pour une sociologie relationnelle », PUF, Paris, 1992.

Bierschenk, T. Olivier de Sardan, J.-P., « Les pouvoirs au village », L'Harmattan, Paris, 1998

Beuret J.-E., Cadoret A., « Gérer ensemble les territoires. Vers une démocratie participative », Éditions Charles Léopold Mayer, Fondation de France. Préface de Francis Charhon, postface de Pierre-Yves Guihéneuf et Loïc Blondiaux, Paris, 2010, 199 pages

Beuret J.-E. (avec la collaboration de Hédia Hadjaj Castro), « Étude sur la facilité d'innovation sectorielle pour les ONG (FISONG) », Série « Ex Post- Evaluation et Capitalisation », AFD, numéro 48, Paris, 1er trimestre 2013, 114 pages

Brouillet A-S., Héraud-Arouna M., Huyghebaert P. (coord.), « Modalités de dialogue entre société civile et État pour l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des politiques publiques de réduction de la pauvreté et des inégalités », Document de travail du Réseau IMPACT, Paris, octobre 2007, 101 pages

Le partenariat appliqué aux politiques publiques, confronté à l'outil « projet »

Bucci, M., « Éducation au Sud : quelles innovations, quelles alliances ? Analyse transversale », Rapport, COTA-F3E, 2 novembre 2010, 48 pages

CFSI, Cadre stratégique 2013-2016

CFSI & IRG, « Analyse transversale. Capitalisation du programme société civile et participation (2010-2013) », Comité Français pour la Solidarité Internationale (CFSI), Analyse rédigée par l'IRG - octobre 2013, 82 pages, http://www.institut-gouvernance.org/IMG/pdf/irg_brochureeac8.pdf

CFSI, « Prendre part aux politiques. Capitalisation du programme "Société Civile et Participation" du CFSI et de ses partenaires », par Claire Launay, Michel Sauquet, Martin Vielajus (IRG), juin 2010, 32 pages

CFSI, « Citoyens, sociétés civiles et pouvoirs publics : nouveaux enjeux, nouveaux défis », Actes du séminaire international CFSI-IRG, Mercredi 13 juin 2012, par Quentin Coquillaud (CFSI) avec la collaboration de l'IRG et le soutien financier de l'Agence française de développement et du ministère des Affaires étrangères

CFSI, « Étude sur les pratiques partenariales. Synthèse des enquêtes », Programme Société civile et Participation, 2011 et 2013, 17 pages

Chabal, P., Daloz, J.P., « L'Afrique est partie ! Du désordre comme instrument politique », Economica, Paris, 1999

Cissé Y., Feuvrier M.-V., « L'éducation au Sud : quelles innovations, quelles alliances ? Partager son expérience et échanger sur ses pratiques en matière d'appui aux politiques, systèmes et acteurs de l'éducation en partenariat avec la Commission Éducation de Coordination Sud. Synthèse des ateliers d'échanges de pratiques organisés le 08 novembre 2010 », F3E, document de travail dans la série « Les ateliers d'échanges de pratiques du F3E », Paris, 2010, 29 pages

Habermas J., « Raison et légitimité : problèmes de légitimation dans le capitalisme avancé », Payot, Paris, 1978

Villalón L., Bodian M., « Religion, demande sociale, et réformes éducatives au Sénégal. Quand l'État introduit l'éducation arabo-islamique dans l'enseignement public pour concurrencer l'école franco-arabe privée et capturer les daara », Research Report 05, AfricPowers and Politics, avril 2012, 56 pages

Levy M., « Comment réduire pauvreté et inégalités. Pour une méthodologie des politiques publiques », IRD-Karthala, Paris, 2002

Mestre C., Duray-Soundron C., Huyghebaert P., Turot O., « Réduire les inégalités par des politiques publiques locales. Manuel pratique », Réseau IIMPACT-CIEDEL, juin 2009, 136 p.

Winter G., « Inégalités et Politiques publiques en Afrique. Pluralité des normes et des jeux d'acteurs », Karthala, Paris, 2001

Annexe 1

Explicitation du label méthodologique du Réseau Enda Graf Sahel

Le cadre de concertation entre acteurs de l'État et acteurs de la Société civile à partir du cas du projet JJT

Le cas du projet JJT permet de mettre en évidence les caractéristiques suivantes en matière de concertation entre acteurs de l'État et acteurs de la société civile:

- 1. Avoir un but relevant d'une ambition de politique publique. En l'occurrence, il s'agit d'organiser un plaidoyer visant à valoriser les contributions de la société civile au service public d'éducation et de formation.*
- 2. Mener une étude diagnostique du secteur permettant à chaque partie prenante de se projeter sur une globalité et de développer ainsi le sentiment d'appartenance commune*
- 3. Constituer des instances de concertation au sein de la société civile au niveau national et local. Il faut pour cela réunir tout le monde de manière à développer un sentiment d'appropriation collective. Dans le cas présent, il s'agit de réunir tous les porteurs d'initiatives dans le champ de l'éducation.*
- 4. Mettre l'accent sur les gaps en matière d'équité et d'égalité par rapport à l'accès, la qualité et la gouvernance du service public.*
- 5. Éviter les phénomènes de concurrence sur le leadership. Pour ce faire, parler d'animation plutôt que de coordination, envisager des responsabilités tournantes et au total préférer un «mécanisme de concertation» à tout autre organe structuré de manière pérenne.*
- 6. Ne pas hésiter à instaurer des cotisations, d'une part pour donner de l'indépendance à l'instance, d'autre part pour concrétiser l'engagement des participants.*
- 7. Mettre en avant des objectifs communs, certains devant servir de points de rencontre avec l'État. Dans le cas présent, il fut décidé de travailler d'abord sur les compétences essentielles de l'apprenant à la fin de chaque cycle (qu'on appelle profil de sortie). Ensuite sur une charte consensuelle pour normer les rapports entre l'État et la société civile. Enfin, produire chaque année un bilan chiffré des activités de la société civile et son point de vue sur les activités de l'État comme contribution à la revue du PDEF/Programme décennal de l'Éducation et de la Formation.*
- 8. Proposer à l'État une telle contribution sous forme d'un rapport de la société civile. La réussite, deux années de suite, d'un tel échange, ajouté au fait que cela offrait à l'État d'avoir un seul interlocuteur organisé au lieu d'une certaine profusion difficile à gérer, a permis de passer de la phase de concertation au sein de la société civile (Mesoc) à une table de concertation entre l'État et la société civile. Reste à déterminer si la même instance peut avoir deux fonctions de concertation : celle au sein de la société civile et celle avec l'État.*

.../...

9. En ce qui concerne la dernière, il est précieux de pouvoir signer un protocole d'accord avec l'État qui « institue » la table de concertation. Ce fut le cas entre, d'une part, les réseaux et coalitions (pour avoir un premier niveau d'organisation) et le ministre d'autre part (donnant au protocole une valeur de circulaire ministérielle).

10. Chaque partie désigne un co-président. L'État a nommé le directeur de la planification de la réforme, la société civile s'est reconnue dans le coordinateur du projet JJT de Enda Graf Sahel. Il faut quelqu'un de crédible, de compétent et d'engagé. Des rencontres entre les deux coordinateurs peuvent faire vivre la concertation en dehors des moments plus solennels. Deux co-secrétaires représentant d'une part la société civile et d'autre part l'État furent désignés afin de gérer chacun en ce qui le concerne les archives de chaque entité. En outre, l'État a mis à la disposition de la Table de Concertation un secrétaire permanent dont le profil et le cahier de charges ont été élaborés par la société civile et validés par l'État.

11. Il a été judicieux d'envisager la constitution de plateformes régionales à l'image de la table de concertation nationale compte-tenu de l'option de l'État de décentraliser de plus en plus des compétences au niveau des collectivités locales.

12. Pour résumer, trois conditions s'imposent pour réussir une telle concertation :

- l'intérêt de la société civile de dialoguer en son sein pour parler d'une seule voie et de dialoguer avec l'État.

- l'instance de négociation doit en permanence éviter de concurrencer les membres dans leurs activités traditionnelles. C'est à cet effet que chaque année trois questions se rapportant à l'accès/équité, la pertinence et la qualité des apprentissages et la gouvernance du système sont formulées d'un commun accord au sein de la société civile et qui doivent trouver des réponses dans le cadre de la feuille de route de l'année.

- La société civile doit avoir conscience que sa dispersion est une faiblesse qu'elle doit négocier en permanence son unité quand il s'agit d'aller dialoguer avec l'État pour réduire les gaps.

- Au fur et à mesure que les négociations avancent et que les contextes et les enjeux évoluent, les problèmes se posent différemment. Il importe de rechercher en permanence des points d'accord entre les parties prenantes grâce à la richesse³⁹.

³⁹ Texte produit par Marc Lévy et Monsieur Cheikhou Touré, Dakar, sans date.

Annexe 2

Liste des personnes interviewées

- Emmanuel Seyni Ndione
- Pape Seck
- Abdou Diouf (Eau Vie Environnement : Eve)
- Pape Cheikh Fall
- Cheikhou Toure
- Fatou Ndoye
- Babacar Touré
- Ousmane Gueye
- Moussa Mbaye (Dialogue politique : Diapol)
- Mamadou N'Diaye, Secrétaire Exécutif d'Intermondes,
- Alioune Keïta
- Bénédicte Hermelin
- Christian Castellanet
- Damien Thibault
- Cécile Broutin
- Serge Allou
- Guillaume Bastard
- Marc Lévy
- Serge Allou

Le partenariat appliqué aux politiques publiques, confronté à l'outil « projet »

Les ONG de développement sont souvent dépendantes de logiques de « projet » et de réponse à des appels d'offres pour pouvoir décrocher des fonds pour ces projets. Mais lorsque l'on vise à influencer une politique publique, quelles sont les limites de l'outil « projet » ? Et quelles sont les implications sur le partenariat entre une ONG du Nord et une ONG du Sud ?

Sommes-nous dans la coopération traditionnelle de partenariat opérationnel de « projet » ? L'influence sur les politiques publiques requiert-elle d'autres manières de coopérer ? Quelles sont les légitimités des organisations concernées à influencer les politiques publiques ? Et plus fondamentalement, quel est le rôle d'une ONG du Nord dans le changement sociétal et politique au Sud ?

Telles sont les questions auxquelles ce document tente de répondre à partir d'un cas concret au Sénégal : le partenariat entre le Gret et Enda Graf Sahel dans le cadre du projet Jang Jub Tekki « Apprendre et réussir dans la droiture », communément appelé le projet JJT.

Au Sénégal, le projet JJT vise à valoriser « l'apport collectif des organisations de la société civile intervenant dans l'éducation et la formation afin de les amener à co-construire les politiques publiques dans le secteur de l'éducation et de la formation, avec la Direction de la Planification et de la Réforme de l'éducation et les services déconcentrés des différents ministères en charge de l'éducation et de la formation, et à mettre l'accent sur le partage de la régulation et de la gestion du secteur ». Le projet est ancré dans la réalité sénégalaise, tant institutionnelle, politique que sociale et porte sur un secteur d'activité, l'éducation, qui ne constitue pas un secteur d'intervention habituel du Gret mais bien d'Enda Graf Sahel.

BP 13069 Dakar, Sénégal
Tél. : (221) 33 827 20 25
E-mail : endagrafsahel@endagrafsahel.org
www.endagrafsahel.org



Campus du Jardin tropical, 45 bis avenue de la Belle Gabrielle
94736 Nogent-sur-Marne Cedex, France
Tél. : 33 (0)1 70 91 92 00 - Fax : 33 (0)1 70 91 92 01
E-mail : gret@gret.org
www.gret.org



La collection
Études et Travaux en ligne
accueille des textes publiés
sous forme électronique,
téléchargeables gratuitement
sur le site du Gret : www.gret.org
rubrique *Ressources en ligne*.

Cette collection est dirigée
par Marc Lévy et Danièle Ribier.

ISBN : 978-2-86844-294-9

ISSN : 1775-741 X

