

# SOMMAIRE

Le GREF en BREF	p. 3
Le GREF aujourd'hui : qui, quoi, où, comment, pourquoi ?	p. 6
Au cœur du GREF, les actions : principes et organisation ; deux exemples d'actions devenues pérennes (Comores, Bénin)	p. 7
Tableau des actions, des pays	p. 11
Le Plan stratégique : aujourd'hui pour demain	p. 15
Toujours d'actualité, la charte (1990) et le texte fondateur (1989)	p. 19

## LE GREF EN BREF

### Le GREF en quelques dates

1990	Dépôt des statuts ; G. Cohn-Bendit est secrétaire-général jusqu'en 1996
1993	Convention avec le Ministère des Affaires Étrangères
1994	Relations avec Plan International
2002	Adhésion à Solidarité Laïque
2005	Le GREF reçoit l'agrément du Ministère de la jeunesse et des sports et de la vie associative. Gel des financements du MAE
2011	Premier Plan Multi Pays (PMP1 : Mali, Maroc, Niger et Sénégal)
2014	Groupe recherche de fonds privés
2016	Validation du Plan stratégique
2017	Embauche d'un salarié ; conventions avec AGIR ABCD, Aide et Action et l'AGEEM
2017	Création et installation du conseil scientifique
2017	Introduction de la notion de genre dans les statuts
2018	Évaluation externe PMP2 (Mali, Maroc, Niger, Sénégal)
2018	Rédaction PMP3 (Bénin, Maroc, Sénégal)
2018	Accréditation par l'OIF
2018	Participation au sommet de la francophonie d'Erevan (11 12 octobre)

### La VMV du GREF : Valeurs, Missions, Vocation

(validée par le Conseil d'Administration du GREF le 16 septembre 2015)

Notre vision : **Partager des savoirs pour un avenir solidaire**

#### Nos valeurs

- Engagement bénévole de professionnels expérimentés en éducation et formation
- Partage et solidarité ici et là-bas
- Echange d'expériences et de compétences
- Co-construction de solutions pérennes

#### Nos missions

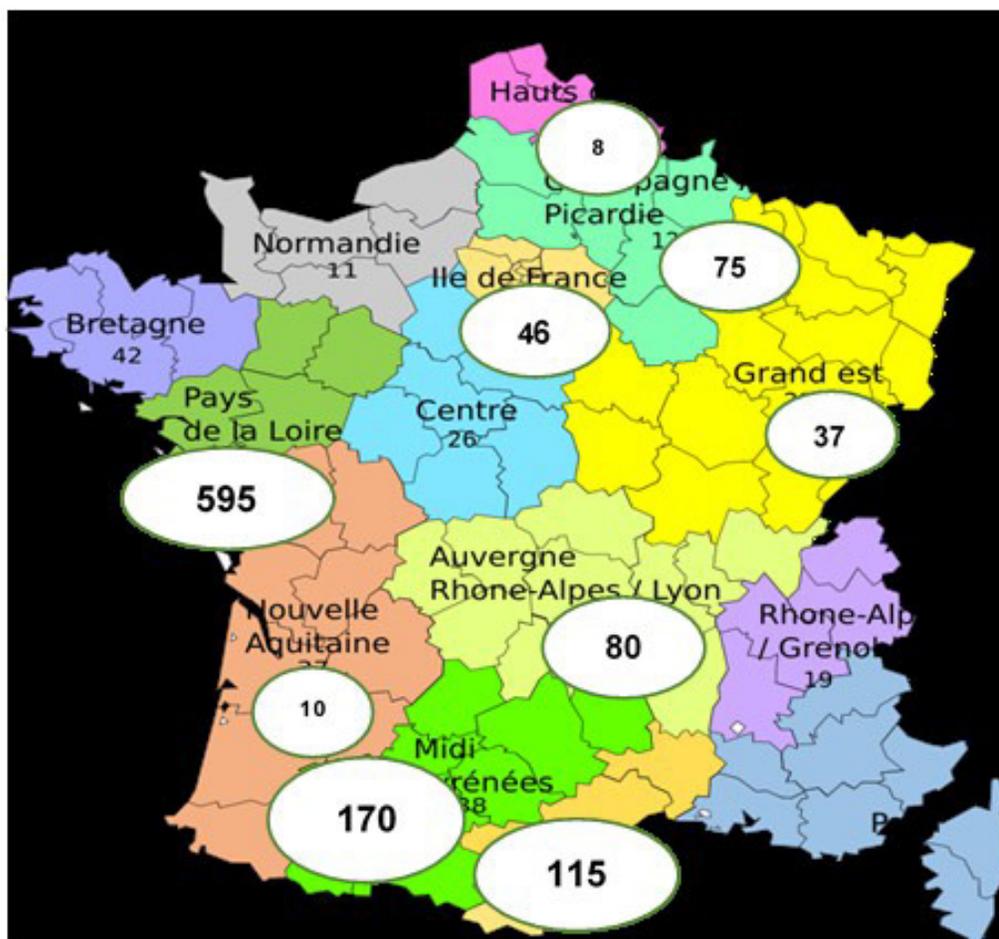
- Accompagner les dynamiques locales et nationales dans la mise en oeuvre de projets éducatifs en réponse à la demande des acteurs de la société civile et/ou des institutions.
- Trouver ensemble des solutions novatrices de développement en privilégiant la qualité, le genre, l'égalité.
- Soutenir la langue française dans le respect de la diversité culturelle et linguistique
- Faciliter la mise en réseau des différents acteurs pour assurer efficacité et pérennité
- Développer l'éducation au développement et à la solidarité

#### Notre vocation

- L'éducation de tous pour un monde plus responsable et solidaire.

## Le GREF en quelques chiffres (année 2018)

14	nombre de délégations régionales (15 en 2019)
19	nombre de pays où ont été conduits des projets
240	nombre de membres impliqués dans des projets « là-bas »
6329	nombre de jours de « missions » effectuées « là-bas »
15	nombre de projets en France (3 dans les établissements pénitentiaires, 12 autour du FLI (français langue d'intégration))
261	nombre de bénévoles impliqués dans les projets en France (83 membres actifs, 163 membres associés)
4334	nombre de jours de mission pour les projets en France
1166	nombre de bénéficiaires pour les projets en France
220	nombre d'adhérents présents aux journées nationales (JN)
406	nombre d'adhérents en décembre 2018, dont 57 nouveaux
110	nombre de jours de formation nationale
74	nombre de jours de formation régionale



Répartition des bénéficiaires des projets, par délégations régionales

## **Le GREF de A à Z**

actions ; adapter/s'adapter ; apprendre ; capitalisation ; co-construire ; coopérer ; démocratie ; développement ; éducation ; équipe ; évoluer ; former/se former ; genre ; partager ; partenariats ; professionnalisation ; projet ; solidarité ; transmettre ; valeurs

## **Proverbes (africains) souvent entendus au GREF :**

Ce que l'on fait pour les autres sans les autres c'est contre les autres.

Un vieux assis voit plus loin qu'un jeune debout.

Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin.

Aujourd'hui est l'enfant d'hier et le père de demain.

Le soleil ne passe pas un village parce qu'il est petit.

## LE GREF AUJOURD'HUI : QUI ? QUOI ? OÙ ? POURQUOI ? COMMENT ?

Fondé en 1990, Le **Groupement des Éducateurs sans Frontières** (GREF) agit en faveur du développement depuis maintenant 29 ans en Europe de l'Est, dans les pays du Sud (Afrique du Nord et sub-saharienne, Amérique latine), en Asie, Haïti, Moyen Orient, Nouvelle Calédonie ; il se mobilise également en France dans des actions variées (alphabétisation et FLI (Français Langue d'Intégration) pour les migrants, interventions auprès de détenus, éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale dans les établissements scolaires, etc.). Il inscrit son action et ses projets dans la dynamique impulsée par les **Objectifs de Développement Durable (ODD)** à l'horizon 2030. Il construit **à la demande de ses partenaires et avec eux** (institutionnels ou issus de la société civile) des actions de formation dans le domaine élargi de l'Éducation (éducation formelle, écoles communautaires, centres de ressources...).

Le GREF s'implique ainsi particulièrement dans :

- ✓ **l'accompagnement** des professionnels
  - de la petite enfance,
  - du suivi des jeunes vulnérables vivant en grande précarité,
  - de l'enfance et la jeunesse en rupture scolaire,
  - de l'enseignement formel, de la maternelle à l'université (enseignement du français...),
  - de l'enseignement technique et professionnel,
  - de l'éducation à la santé,
  - de l'éducation à l'environnement.
  
- ✓ **le soutien**
  - des associations de femmes en recherche d'autonomie,
  - des « laissés pour compte » tant ici en France que « là-bas ».

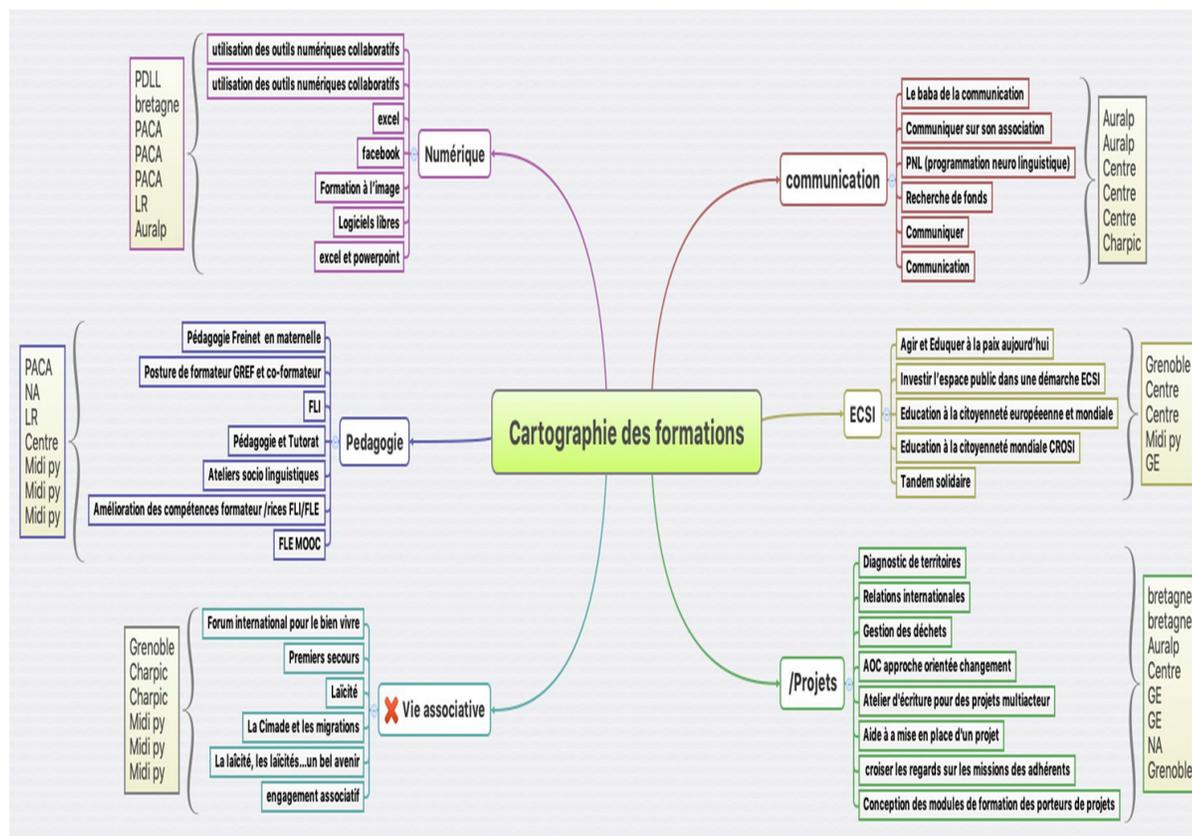
L'association, **laïque**, et attachée au principe de **non-substitution**, regroupe actuellement environ 400 membres (dont deux tiers sont des femmes), tous bénévoles, répartis en 15 délégations régionales. Au départ essentiellement constitué de retraités de l'Éducation nationale militants de mouvements pédagogiques, le GREF accueille aujourd'hui des professionnels d'autres secteurs, retraités ou non, pour diversifier ses compétences et professionnaliser son fonctionnement.

Les **projets**, élaborés à la demande des partenaires et avec eux, sont conduits en équipe, dans une démarche d'évaluation et capitalisation, l'objectif étant leur pérennisation, après le départ du GREF, par les acteurs de la société civile ou les institutions. Les interventions du GREF sont relativement longues (4 à 6 semaines en moyenne) et régulières (2 fois par an). Les projets sont financés par les dons et les cotisations de ses membres, les subventions des pouvoirs publics (AFD, ambassades) et des collectivités territoriales, la participation d'autres associations, et des fonds privés.

**Partenariats avec des organisations de la société civile et des structures publiques, implantation progressive dans les territoires, alternance entre présence sur place et absence, co-production des formations caractérisent les interventions du GREF.**

L'association organise régulièrement des Journées de rencontres et formations, régionales et interrégionales, des Journées de formation pour les nouveaux adhérents, et chaque année, 5 jours durant, des **Journées Nationales**, qui donnent lieu, outre les Assemblées générales statutaires, à des conférences-débats, ateliers de réflexion et d'échanges, présentation des projets et de leur évolution, constitution de viviers de personnes-ressources, et qui réunissent entre 50 et 60 % de ses membres.

Les **formations régionales en 2018** ont porté sur le numérique, la communication, l'ECSI (Éducation à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale), la pédagogie, la vie associative et les projets.



Les **formations nationales** ont ciblé les coordonnateurs de projets, les ODD, la pédagogie différenciée dans les grands groupes, le français langue de scolarisation et l'utilisation des moyens numériques.

**AU CŒUR DU GREF, LES ACTIONS : PRINCIPES ET ORGANISATION  
DEUX EXEMPLES D'ACTIONS DEVENUES PÉRENNES : COMORES ET BÉNIN**

Le GREF conduit des **actions** (ou projets) depuis sa création, soit en autonomie, soit comme prestataire de service de structures telles que Initiative et Développement, Aide et Action, Plan International, l'UNICEF.

**L'éducation et la formation au cœur des projets du GREF**

Parce que l'éducation est un droit fondamental de l'être humain, le GREF a adopté les objectifs mondiaux de développement (OMD) du forum de Dakar : éduquer la petite enfance ; scolariser les filles, les enfants en difficultés et issus des minorités ethniques ; leur permettre d'acquérir des connaissances et compétences nécessaires à la vie courante ; alphabétiser les adultes et les femmes ; et éliminer les disparités entre les sexes.

Les actions de soutien à la **francophonie** visent une éducation à la citoyenneté et à la démocratie par l'intermédiaire de l'enseignement du français, avec des méthodes de FLE (Français Langue Étrangère).

En coopération avec les acteurs locaux, les actions alternent formations théoriques et

pratiques et co-formation, **aussi bien dans l'enseignement formel que le non-formel** (« écoles communautaires », « centres d'éducation au développement » qui proposent les premiers apprentissages en langue nationale, puis, progressivement, l'apprentissage du français oral, puis écrit). Le GREF y intervient en appui à la formation des enseignants, obligatoirement issus de la communauté villageoise, et à la formation de leurs formateurs. Le GREF aide les communautés villageoises à initier des **projets générateurs de revenus** nécessaires au fonctionnement de l'enseignement non-formel.

Les **centres ressources**, initialement ouverts pour assurer à des groupements ruraux féminins la formation nécessaire au fonctionnement de crèches parentales, forment aussi à l'environnement dans une démarche de formation, d'auto formation et de co-formation, au service de la communauté ; ils peuvent s'associer à des centres d'alphabétisation, bibliothèques, lieux d'accueil de la petite enfance, ou « écoles » de la deuxième chance.

La **formation professionnelle**, nécessaire au développement socio-économique d'une région, exige, outre l'enseignement et les savoir-faire de base, des formations dans les domaines techniques, industriels, administratifs, commerciaux, et de gestion. Le GREF répond aux demandes d'intervention et de collaboration en observant le contexte et en écoutant les partenaires, et il propose une approche pluridisciplinaire, tout particulièrement sur les chantiers d'insertion pré-professionnelle, professionnelle des jeunes et des adultes

**L'action sociale** concerne les actions de prévention et de sensibilisation en matière de santé, hygiène, environnement, particulièrement envers les personnes en grandes difficultés, de tous âges. Les besoins sont repérés sur le terrain par les acteurs locaux et le GREF apporte des appuis techniques à la **formation de différents intervenants** : nurses dans les orphelinats, médiateurs vers les minorités (Roms), éducateurs en charge d'enfants et adolescents errants ou pris en charge dans des structures, groupes de femmes sensibilisées à la gestion et aux micro réalisations possibles par des micro crédits, ou à la création de structures : maisons d'enfants, d'éducation spécialisée, d'accueil pour femmes exclues...

**Les actions en France** visent à favoriser l'insertion et réduire l'écart culturel des migrants, exclus, prisonniers... La demande de formation de bénévoles enseignant le FLI (français langue d'intégration) aux migrants se développe actuellement, et le GREF essaie d'y répondre.

### **Les actions (ou projets) du GREF : une organisation rigoureuse**

Nommés tous les deux par le CA, le « responsable pays » (RP), chargé des relations avec les institutions et les partenaires locaux ou internationaux et le « coordinateur de projet » (CP), jouent un rôle important dans la conduite et la réussite des projets.

Les actions du GREF sont répertoriées dans un **catalogue** (publié depuis 2007 sur le site), et présentées sommairement (CP, lieu, importance et compétences requises de l'équipe). Lors des **journées nationales**, les **groupes de projet** se constituent, pour organiser, en concertation, les nombreuses tâches (matérielles, techniques, pédagogiques...) et la formation exigées par le projet. Entre les missions, des « **tuilages** » réunissent l'équipe qui revient et celle qui va partir, pour **évaluer** (résultats, effets, impact) et capitaliser le travail réalisé, envisager le devenir du projet et sa pérennisation après le départ du GREF, quand les partenaires prennent le relais.

#### **Premier exemple : LE GREF AUX COMORES (2002-2012)**

**Les actions concernent la qualité de l'enseignement à l'école fondamentale, le secteur de la petite enfance et les initiatives locales devenues pérennes**

Le GREF intervient à Anjouan dans le cadre d'un partenariat avec l'ONG « Initiative et Développement (ID) » qui lui délègue le volet éducatif de son projet aux Comores. De 2002 à 2008 le GREF participe à la **formation pédagogique des 48 enseignants des Écoles pilotes** d'une

région défavorisée d'Anjouan, le Nyumakele.

Dès octobre 2002, les enseignants, formés et motivés par le projet, créent une **association** porteuse d'un mouvement **pédagogique** : l'APEP (Association Pédagogique des Enseignants du Primaire) avec son journal « *Maleizie y a APEP* ». En 2005, l'APEP, avec l'aide d'ID et des financements européens, crée un **Centre de Recherche et de Documentation Pédagogique** (CRDP) et des **bibliothèques d'école** dans les 5 écoles pilotes. L'APEP gère et anime le CRDP et les bibliothèques d'école avec le soutien d'ID et du GREF.

En 2008, ID transfère ses compétences à MAEECHA (Mouvement Associatif pour l'Éducation et l'Égalité des CHances). Cette association est gérée et animée par une équipe pédagogique formée par le GREF.

En 2010, un bibliobus avec animateur soutenu par MAEECHA fait le lien entre les écoles.

À partir de 2008, le GREF devient le partenaire de MAEECHA et fait sa **dernière mission** en 2013 dans le cadre de l'animation des bibliothèques.

Aujourd'hui l'APEP participe aux assises nationales pour l'éducation et organise des conférences-débats. Le CRDP est membre du réseau des bibliothèques des Comores.

Parallèlement au projet APEP, le GREF, dans le même temps, et avec les mêmes partenaires, conduit un projet dans le **secteur Petite Enfance**. 12 classes maternelles communautaires gérées par les associations de parents d'élèves soutenues d'abord par ID puis par MAEECHA sont créées dans le Nyumakele à Anjouan. Le GREF forme les 24 monitrices et les 3 conseillers pédagogiques. Il accompagne les associations de parents d'élèves.

En 2010, le ministère reconnaît la qualité de l'enseignement dans les écoles maternelles et confère à MAEECHA la formation initiale des enseignants à l'école Normale avec son volet pré élémentaire devenu obligatoire.

Les dernières missions du GREF pour MAEECHA (2011-2012) concernent la formation des professeurs d'École Normale et surtout la mise en place et le développement d'une formation pratique. Cf. <http://maeecha.org>

## Deuxième exemple : LES MATERNELLES COMMUNAUTAIRES AU BÉNIN

La première demande d'ouverture d'une « Maison des Enfants » émane, en 1992, d'un membre du CAEB (Conseil des Activités Éducatives du Bénin, partenaire du GREF) issu du village de Tchakou dans l'Ouémé : des réunions de concertation aboutissent à l'étude de faisabilité puis à l'ouverture de la première Maison des Enfants en 1994. Des locaux sont prêtés par un habitant du village puis la construction définitive est inaugurée en 1998.

En 1996 quatre Maisons des Enfants ouvrent.

En 2001 l'association béninoise Initiative Développement Pêche, qui œuvre dans les villages de pêcheurs, demande au GREF de l'appuyer dans son projet d'ouvrir de nouvelles maisons maternelles. Le projet aboutit en 2004 : sept maisons ouvrent dans différents villages. Le GREF est chargé de la formation des éducateurs, de la sécurisation des locaux, de la formation à l'alphabétisation, à la nutrition, à la santé.

En 2008 : l'équipe du GREF et tous les partenaires béninois élaborent le document « Petite Enfance au Bénin ».

En décembre 2009, le Ministère des affaires Étrangères et l'Ambassade de France qui finançaient l'action se désengagent et la situation est la suivante :

- ✓ deux écoles sont devenues des écoles maternelles d'état
- ✓ une école est sous la responsabilité de ID Pêche
- ✓ quatre écoles sont gérées par l'association béninoise Kirou Ifé
- ✓ dans les villages côtiers, ID Pêche a ouvert avec l'appui du GREF 17 écoles maternelles communautaires (gérées par les villageois et ID Pêche).

✓ les éducateurs sont formés ainsi que les formateurs.

En 2010 l'association française Bénin Vi Bibi apporte son appui à ID Pêche, très active, qui trouve des financements et de nouveaux partenaires.

**Il y a maintenant 38 maternelles communautaires, 1500 enfants scolarisés.**

Quinze écoles sont construites en dur grâce à des subventions d'associations ou de collectivités territoriales.

L'initiative de ces actions est due à la détermination de Janine Théry, responsable du Bénin pour le GREF. Elle a su écouter la demande des partenaires béninois, les villageois, les groupements de femmes, mettre en œuvre ce projet, tirer les leçons des échecs pour mieux repartir. Elle a su créer des équipes au sein du GREF, leur déléguer les actions à entreprendre : c'est ainsi que le GREF a pu poursuivre le travail entrepris, mettre en place d'autres projets après son départ et assurer ainsi la pérennité des maternelles communautaires et leur essaimage.



Maison des enfants au Bénin

<b>Tableau des actions (pays et dates)</b>	
Afghanistan	2001
Albanie	de 1991 à 2000, par intermittences
Algérie	2003 ; 2014-2015
Arménie	1991 et 2000-2018 en continuité
Azerbaïdjan	2001
Bénin	de 1991 à 2018, en continuité
Bosnie	de 2005 à 2008
Brésil	de 2002 à 2011
Bulgarie	de 1993 à 1996
Burkina Faso	de 1991 à 2017 en continuité
Burundi	2002, et 2011-2012
Cambodge	1992, et de 2006 à 2009
Cameroun	de 2003 à 2006, et 2013-2014, nouveau projet en 2018
Centre Afrique	2015-2016 2018
Comores	de 2001 à 2013 (Anjouan), de 2013 à 2018 (Grande Comore)
Congo	de 2001 à 2005, 2007 et 2011
Cuba	nouveau projet en 2018
Égypte	de 2003 à 2007, et 2011
Équateur	de 2000 à 2006
Géorgie	de 2000 à 2003
Guinée	2006, 2008, 2009 et de 2011 à 2014
Haïti	de 1996 à 2018 en continuité (Comoseh)
Honduras	2000
Hongrie	1993
Karabakh Haut	2015
Kosovo	de 2000 à 2004
Koweït	2014
Laos	à partir de 2007 (mission exploratoire) ; de 2014 à 2019
Liban	de 1995 à 2006 et 2009 à 2016
Libye	2014
Madagascar	1996, de 2001 à 2016, nouveau projet ACCESMAD en cours
Mali	de 1995 à 2011 ; le GREF reste présent, certes dans des conditions difficiles, mais réelles.
Maroc	depuis 2003 et peut-être même avant ; de 2010 à 2018 en continuité
Mauritanie	de 2011 à 2013
Mexique	de 2001 à 2003

Moldavie	1996, de 2002 à 2016 2018
Nicaragua	1995 et 1996 ; de 2000 à 2006
Niger	de 2004 à 2011 ; le GREF reste présent, certes dans des conditions difficiles mais réelles. Deux projets en 2018-2019
Nouvelle Calédonie	de 1990 à 1992 et de 2005 à 2016 ; projet reparti en 2019
Palestine	de 1996 à 2005 ; 2008 et 2011
Pérou	2015 et 2017-2018
Pologne	de 1993 à 1997
Roumanie	de 1993 à 2003
Russie	1996, et de 2008 à 2012
Rwanda (camp Burundais)	1996 et 2016, 2017, 2018
Salvador	1994, et de 1996 à 2006
Sénégal	de 1990 à 1994 et de 2000 à 2018 en continuité
Slovaquie	de 1992 à 2018, avec intermittences
Soudan	1996 à 2015 ; projet possible en 2019
Syrie	2004
Tanzanie	2016-2018
Tchad	de 2013 à 2016
Tchéquie	1991 à 2006
Togo	de 1995 à 2002 (MOUVEN nord) ; de 2002 à 2008 (sud)
Tunisie	1994, 1996, et de 2011 à 2018 en continuité
Ukraine	de 1995 à 2011
Vanuatu	de 1994 à 1996
Venezuela	2001
Vietnam	1996

**Au total, le GREF est intervenu dans 60 pays différents.  
8 pays ont reçu plus de 100 interventions/personnes :  
Arménie, Bénin, Burkina Faso, Haïti, Liban, Mali, Maroc, Niger,  
Sénégal.**

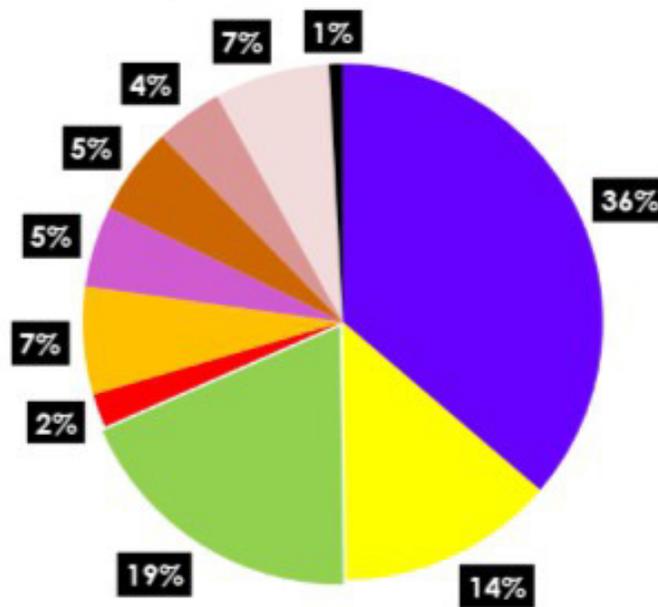
**Tableau des pays, actions, membres (greffons)  
impliqués dans la préparation de l'action ou partis sur place de 1990 à 2018**

Les données sont relevées sur les rapports d'activité qui ont la particularité d'être faits selon les dates de l'année scolaire jusqu'en 1999, ensuite selon l'année civile.

Année	Nombre de pays où s'inscrivent les actions	Nombre d'actions menées	Nombre de membres impliqués dans les actions ou envoyés sur place
1990	1	1	8
1991	4	4	8
1992	7	6	22
1993	10	12	49
1994	14	16	81
1995	17	21	100
1996	23	26	130
1997	25	30	200
1998	21	34	280
1999	22	39	274
2000	23	58	261
2001	24	46	294
2002	21	42	215
2003	22	58	228
2004	25	45	249
2005	25	50	339
2006	23	38	314
2007	24	49	307
2008	25	38	247
2009	27	48	244
2010	23	39	193
2011	25	43	215
2012	20	44	239
2013	18	43	234
2014	20	43	220
2015	20	37	163
2016	19	64	188
2017	18		200
2018	19	29 (PMP inclus)	240

**Les 19 pays concernés en 2018 sont : Arménie, Moldavie, Slovaquie, Laos, Nouvelle-Calédonie, Haïti, Pérou, Cuba, Bénin, Burkina-Faso, Madagascar, Mali, Maroc, Niger, Centrafrique, Comores, Sénégal, Tanzanie, Tunisie**

## Départs en « mission » 2018, répartition thématique des contenus des projets



- Gouvernance pédagogique
- Petite enfance
- Enfance vulnérable
- Développement local
- Francophonie
- Genre
- Faisabilité
- Responsable pays
- Séminaires
- Soutien scolaire

# LE PLAN STRATÉGIQUE : AUJOURD'HUI POUR DEMAIN

**Préparer l'avenir 2016-2020 : le Plan stratégique, une feuille de route pour valoriser les spécificités du GREF, développer des modes de partenariat, gagner en efficacité**

Un Groupe de Travail Plan stratégique (GTPS) a été présenté à l'AG en juin 2015 avec le mandat d'élaborer une planification stratégique à même de dynamiser le mouvement et les ressources humaines et financières de l'association à l'horizon 2020. Accompagné par un consultant externe et l'appui technique et financier du Fonds de Renforcement Institutionnel et Organisationnel (FRIO), et partant des orientations stratégiques définies pour l'association, le GTPS a sollicité des contributions auprès des adhérents. Ce travail, validé lors de l'AG 2016, permet de confirmer et de préciser **la vision du GREF : contribuer au développement par l'éducation de tous, pour un monde plus responsable et plus solidaire, en réalisant des programmes en partenariat avec l'ensemble des acteurs de la société civile et les institutions éducatives des pays concernés.**

Outre cette mission, le GREF réaffirme son ambition à l'horizon 2020 : être une association de solidarité internationale de référence dans le domaine de l'éducation et de la formation, et se faire reconnaître sur ses spécificités et ses points forts par l'ensemble des acteurs de la solidarité internationale avec lesquels il travaille.

Pour ce faire, **trois axes stratégiques** prioritaires sont définis :

- ✓ Améliorer la qualité des projets par une sélection des thématiques d'interventions et une organisation renforcée au niveau des pays.
- ✓ Mettre en place une politique incisive de partenariat pour intégrer l'association dans l'ensemble de la communauté des acteurs de la solidarité internationale.
- ✓ Renforcer et sécuriser les fonctions centrales (pilotage, administration, communication, comptabilité, et finances) en développant et diversifiant les ressources de l'association.

Ce plan stratégique est validé par l'AG en 2016.

## LES TROIS AXES DU PLAN STRATÉGIQUE

**Axe stratégique 1 : augmenter notre impact par une plus grande sélectivité des thématiques projets et une organisation renforcée dans les pays**

Le GREF ne peut pas tout faire et n'est pas attendu sur l'ensemble des actions en lien avec la formation et l'éducation. En revanche, **3 thématiques** sont à renforcer afin de devenir une référence pour l'ensemble des acteurs concernés par ces questions (OSC en France et à l'étranger, bailleurs de fonds en France et dans les pays d'intervention...), et développer ainsi nos projets.

- **L'accompagnement sur la gouvernance pédagogique** (compétences pédagogiques et pilotage de dispositifs éducatifs) : c'est le cœur de métier de notre association.
- **La petite enfance** : les enjeux sont importants et les besoins en forte croissance. Sur ce sujet, le GREF a mené des actions qui font référence.
- **Les enfants vulnérables** : le GREF a une expérience reconnue d'accompagnement des initiatives locales sur ces sujets.

L'amélioration de la qualité des projets et des modes opératoires, nécessite de **mieux structurer les équipes dans les pays d'intervention** à travers quatre exigences :

- Constituer des équipes pays autour des Responsables Pays (RP) et d'un noyau de coordinateurs de projets dans les pays.
- Mettre en place un fonctionnement collégial des équipes pays, en particulier en matière de recrutement, de suivi, d'évaluation et de capitalisation.
- Donner au RP la responsabilité de décision sur les points clés des projets pays.
- Désigner, d'une part un correspondant pays parmi les acteurs associatifs locaux partenaires et d'autre part des référents des projets qui y sont conduits.

Une mise en place progressive sur cet axe peut être conduite dès 2016 : elle commence avec 4 pays (Maroc, Sénégal, Bénin, Tunisie) ; une montée en charge progressive se fera sur les années suivantes, après évaluation.

Les projets de développement local ont leur place au GREF si et seulement s'ils sont dans son champ de compétences et conformes à son mode opératoire. **Ces projets peuvent se déployer selon des modalités diverses** : de manière autonome en réponse à des besoins portés par des acteurs locaux ; en multi partenariat. Il convient de positionner ces projets locaux, en France et à l'étranger, dans des logiques d'expérimentation, d'innovation et d'exploration de potentiels à développer.

Le GREF est garant de la qualité des projets et des processus de leur réalisation.

## **Axe stratégique 2 : mettre en place des partenariats structurants et durables, en France et à l'international**

Le GREF s'engage résolument dans la mise en place de partenariats stratégiques avec un ou plusieurs acteurs de la solidarité internationale dans le domaine de l'éducation, à travers trois dimensions :

**1 Travailler avec des associations** en France et à l'international agissant dans le domaine de la solidarité internationale, dans des logiques de complémentarité de projet :

- Faire connaître le GREF comme partenaire technique sur les logiques de formations sur les trois thématiques prioritaires, en appui d'actions de développement auprès d'associations comparables au GREF en termes de taille.
- S'inscrire dans des projets (bailleurs nationaux ou européens) auprès de grandes associations sur nos spécificités (dans une logique de prestation de services).
- Proposer des projets conjoints aux différents bailleurs, en lien avec d'autres associations, partenaires et véritables alliés sur les valeurs et les missions.

**2 Développer des actions de plaidoyer** en faveur de l'éducation en s'appuyant sur de grandes associations ou sur les organes de coordinations du secteur au niveau national (Coordination Sud, Solidarité Laïque, Educasol) et en étant partie prenante des plateformes régionales de solidarité internationale.

**3 Mettre en place un suivi des partenariats**, au niveau du Conseil d'Administration pour assurer le pilotage politique de cet axe stratégique. Les premiers objectifs pour la mise en place de cet axe seront les suivants :

- Réaliser la cartographie des différents partenaires actuels et potentiels et définir les types de partenariats possibles et les cibles prioritaires (fin 2016)
- Lancer les premières approches et mettre en œuvre les premiers partenariats avec l'objectif de conclure au moins un partenariat au Nord et quatre au Sud en 2017.

## **Axe stratégique 3 : renforcer et sécuriser nos fonctions centrales en développant et diversifiant les ressources de l'association**

Les principes du modèle économique de l'association (structure des coûts et des recettes) sont réaffirmés et précisés :

- **Flécher** les ressources reconductibles et sécurisées qui dépendent essentiellement des adhérents pour pérenniser politiquement l'association dans son fonctionnement administratif (cofinancement d'un emploi salarié, location de locaux, frais généraux). Ces ressources ne se développeront pas par une augmentation du montant des cotisations demandées aux adhérents mais pourront se faire grâce, notamment, à l'augmentation du nombre d'adhérents de l'association.
- **Accentuer** la mobilisation pour développer les ressources sur nos projets, en intégrant notamment le développement d'une politique de conseils et de sous-traitance grâce à une valorisation de nos domaines d'expertise.
- **Cofinancer** la vie de l'association par des ressources du bénévolat et la défiscalisation.
- **Réaliser** des projets qui intègrent toujours une contribution au fonctionnement de l'association.

Trois dimensions sont retenues :

**1 Accentuer la mobilisation pour développer les ressources**, en utilisant l'ensemble des leviers de diversification et en s'appuyant notamment sur le Groupe de recherche de fonds. Cette mobilisation passe par trois dispositions prioritaires :

- Renforcer le pilotage de la recherche des « financements de projets » afin de mieux promouvoir la valeur ajoutée de l'association auprès des différents bailleurs et donateurs potentiels
- Explorer de nouveaux leviers de financement (Crowdfunding, opérations de levée de fonds en lien avec des actions menées ...)
- Créer un fonds pour financer les missions de faisabilité et de représentation politique de l'association. Ce fonds sera abondé de façon volontaire par des membres du GREF (ou par des opérations de levée de fonds). Il sera spécialement dédié à ces missions de faisabilité validées par une commission ad hoc du CA. Par exception, les départs sur des missions de faisabilité financées par de la défiscalisation ne se feront que si le fonds est insuffisant et sur accord de la commission ad hoc du CA.

**2 Travailler dans les pays d'intervention sur le financement de nos projets** selon un principe de coresponsabilité Nord-Sud dans la recherche de fonds. Celle-ci s'appuiera sur des structures locales partenaires des actions auxquelles le GREF est associé. Pour conforter ce changement du centre de gravité du GREF, l'association mettra en place un cercle des représentants des pays du Sud qui participeront à certaines de ses instances.

**3 Participer à des consortiums de manière plus active**, également leviers pour cofinancer des actions, le GREF se positionnant comme prestataire, contributeur ou chef de file. La communication et la valorisation de l'apport de l'association seront systématisées.

## LES CONDITIONS DU SUCCÈS

La mise en place de ces priorités stratégiques repose sur quatre grands champs d'actions.

### 1 Sécuriser le fonctionnement de l'association

Le secteur administratif et financier de l'association est aujourd'hui assuré par un bénévolat quasi intégral. Il est impératif de renforcer ce secteur par la contribution plus importante des adhérents mais aussi par le recours à des ressources extérieures. Ainsi, un poste de salarié, responsable du suivi administratif, technique et financier des projets est créé en appui au développement des projets. La personne en charge de cette fonction est l'interlocuteur central, sinon unique, des adhérents pour le montage et le suivi des projets. Outre ce soutien, elle appuie l'exploration de nouveaux projets et de leur financement. De plus, la fonction de secrétaire général de l'association est créée pour la coordination de l'ensemble des tâches névralgiques (comptabilité et finance, suivi administratif, technique et financier des projets, relations aux bailleurs et aux donateurs).

Le poste salarié est cofinancé notamment par l'AFD, dans le cadre des projets qu'elle cofinance. Par ailleurs, l'augmentation des frais de fonctionnement restera mesurée, le pourcentage de ces frais demeurant en dessous de la moyenne affichée par les associations de solidarité internationale.

### 2 Améliorer la capitalisation et la valorisation des savoir-faire du GREF

La capitalisation, la valorisation et une meilleure communication sur les savoir-faire et les produits pédagogiques du GREF passent par une analyse systématique de nos pratiques et une mutualisation de celles-ci en interne, à travers la formation. En externe, des opérations de communication et de plaidoyer sont conduites y compris sur des initiatives collectives et des enjeux communs à l'ensemble des ONG.

Une attention particulière sera apportée à la communication, notamment à travers la refonte du site Internet.

### 3 Augmenter le nombre et la diversité des profils des adhérents

Le développement de l'association s'exprimera par une augmentation du nombre et du profil des adhérents qui prendra résolument en compte les missions proposées en France, notamment les actions sur l'éducation au développement, les migrants, la recherche de fonds, le plaidoyer et le développement de la notoriété du GREF.

La politique de recrutement, d'accueil et d'intégration des nouveaux adhérents est revisitée dans le plan d'actions avec un pilotage au niveau national.

### 4 Mettre en place un suivi de la mise en œuvre de la planification stratégique

Les objectifs planifiés dans le temps, les responsabilités définies, ainsi que les conditions et indicateurs de succès associés permettront de piloter le déploiement du plan stratégique. Celui-ci est partagé avec l'ensemble des adhérents lors des journées nationales de juin 2016 et enrichi lors d'une étape se déroulant au deuxième semestre 2016.

Par ailleurs, un « Groupe de sages » est constitué, chargé du suivi de la mise en œuvre du plan stratégique. L'aide d'un accompagnateur extérieur confortera le pilotage du déploiement stratégique. Ce groupe aura la responsabilité d'allumer les clignotants auprès du CA, s'il constate d'éventuels « dérapages ».

## UNE DÉMARCHE INCLUSIVE

Nourri par nombre de contributions des régions et par des contributions personnelles, ce Plan appelle la participation de chacun. Aussi, pour finaliser de manière inclusive le travail de précision sur les objectifs et les résultats attendus, une nouvelle étape est abordée à travers deux moments :

- Les journées nationales de juin et les rencontres en région (juin-octobre 2016)
- Une consultation des parties prenantes de nos actions afin de prendre en considération leurs remarques, suggestions et attentes et d'évaluer l'image du GREF.

Le plan stratégique comporte 41 actions. Il sera complètement opérationnel en janvier 2017.

Nombre d'actions ont été lancées antérieurement, particulièrement en 2016, témoignant que le GREF est en mouvement.

Le 16 mai 2016

### 3 ans plus tard, analyse des apports du plan stratégique faite en mars 2019 par le CDR

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
Le plan stratégique améliore la qualité des projets Guide méthodologique : objectifs, plan de vol Caractérise, légitime les actions Développe les partenariats pour les actions, Développement des actions ici Formation à la recherche de fonds Veille (PLC, ECSI, collectivités territoriales) Augmentation des formations Amélioration des outils de communication Aide pour les nouveaux adhérents	Exclusion de certaines compétences Besoin de compétences Objectifs trop généraux, pas assez déclinés Rédaction rébarbative, langue spécialisée Obstacle pour les nouveaux adhérents et les vieux Prestation de services non rémunérées Processus de capitalisation Gestion des ressources humaines
<b>Opportunités</b>	<b>Risques et menaces</b>
Travail en réseau RRMA Plus de projets ECSI Financement ciblé sur les urgences, accent sur les urgences : ressources humaines, compétences Explorer de nouveaux leviers de financement (expos, évènements...)	Culture d'entreprise inhabituelle dans le monde associatif, nécessité de s'approprier la méthode de travail adaptée Risque de modéliser, courir après des objectifs et perdre des valeurs Besoins professionnels Manque de financements Difficultés de recrutement et départ des anciens

## TOUJOURS D'ACTUALITÉ : CHARTE ET TEXTE FONDATEUR

### Charte du GREF (1990)

*Constitué dans un esprit de solidarité, de partenariat et d'échange, le GREF propose sa contribution bénévole, dans les domaines éducatifs, à tous les projets qui visent, dans un esprit de laïcité à :*

**PROMOUVOIR** une éducation qui permette le meilleur développement des potentiels individuels,

**FAVORISER** l'apprentissage concret de la démocratie,

**ENCOURAGER** le libre ré-investissement des savoirs acquis au service de la collectivité.

*La participation du GREF suppose qu'existent ou soient en voie de constitution des **projets éducatifs**, locaux ou nationaux, associatifs ou institutionnels, qui contribuent aux évolutions souhaitées et répondent aux aspirations des intéressés, **qui impliquent les acteurs et les responsabilisent** individuellement et collectivement.*

*Dans ce cadre, avec **une volonté d'écoute et d'adaptation aux situations concrètes et spécifiques et sans vouloir exporter un quelconque modèle éducatif**, le GREF souhaite mettre au service de ses partenaires, les compétences techniques et les savoir-faire de ses membres, leur expérience de l'innovation et de la recherche, leur capacité d'analyse et d'évaluation de l'acte éducatif.*

*La contribution du GREF peut prendre la forme d'une participation :*

- ✓ à l'élaboration du projet,
- ✓ à sa mise en œuvre,
- ✓ à la recherche de solutions aux problèmes rencontrés,
- ✓ à la formation des acteurs du projet (enseignants, animateurs sociaux, animateurs culturels, formateurs), à l'élaboration d'outils, de processus d'évaluation et à leur mise en œuvre.

*Elle souhaite s'inscrire dans l'esprit d'une recherche active et participative afin d'impliquer la responsabilisation de chaque acteur; d'assurer une base concrète et opératoire aux actions de formation, de permettre un véritable partenariat.*

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

## **TEXTE FONDATEUR (1989, Gaby Cohn-Bendit)**

### **QUI SOMMES-NOUS ?**

Nous sommes des enseignants de Maternelle, du Primaire, du Secondaire, classique et technique, des éducateurs, des animateurs, des formateurs, aujourd'hui à la retraite.

Nous avons quelques points communs concernant l'éducation :

- tout savoir et savoir faire à acquérir doit s'appuyer sur les intérêts réels de celui qui apprend et de la collectivité dont il fait partie.
- nous avons toujours privilégié à l'école, la coopération et l'entraide mutuelle par rapport à la compétition. Ce qui nous a conduits à une attitude critique vis-à-vis du système éducatif français et a amené certains d'entre nous à réfléchir collectivement à des solutions innovantes plus conformes à nos aspirations, dans différents groupes pédagogiques tels que : GFEN (Groupe Français d'Éducation Nouvelle) ; ICEM (Institut Coopératif de l'École Moderne, Mouvement Freinet) ; GPI (Groupe de Pédagogie Institutionnelle) ; CEMEA (Centre d'Entraînement aux Méthodes d'Éducation Active), etc ...

### **QUE VOULONS-NOUS ?**

La situation dramatique de l'École dans le Tiers-Monde (souvent héritage conservé de l'époque coloniale) est un fait constaté de façon unanime par les responsables à tous les niveaux (dirigeants, enseignants) et par les grands organismes internationaux. Les propositions faites pour remédier à cette situation divergent... Personne n'a de solution miracle et nous, pas plus que les autres...

Il s'agit pour nous, avec ceux qui, sur le terrain, sont confrontés à cette situation, d'imaginer ensemble des pistes possibles, d'être présents dans leur mise en pratique et d'en assumer ensemble les réussites et les échecs.

Nous tenons clairement à préciser qu'en aucun cas nous ne voulons nous substituer aux enseignants et aux éducateurs eux-mêmes (nous ne prendrons jamais la responsabilité d'une classe, par exemple) ni aux Écoles Normales et organismes de formation.

Nous voulons répondre à une demande fortement exprimée par des enseignants et des éducateurs : ne pas être aussi seuls sur le terrain face à l'énormité des tâches, et avoir la possibilité de confronter leur "vécu avec ses difficultés" à notre expérience pédagogique. Mais nous partons aussi pour nous enrichir de valeurs et d'expériences inconnues ou oubliées dans notre société. Le groupe, fort de l'expérience acquise là-bas, participera à l'éducation et à la solidarité aux problèmes du-tiers-monde.

### **COMMENT ?**

À la demande de différents organismes, ministères, groupes pédagogiques, écoles du tiers monde, le GREF. intervient sur des projets de longue durée : il assure ainsi un suivi qui peut être de plusieurs années.

Chaque intervenant, lui, s'engage pour un minimum de trois mois sur le terrain au sein d'une petite équipe pédagogique ce qui suppose un travail de groupe permanent ; seuls les frais de voyage et d'hébergement sont pris en charge par l'association. Pour le reste, les membres du GREF. vivent de leur retraite.

Le GREF. fait partie du Comité Laïque pour l'Éducation au Développement. Éducateurs sans Frontières, nous avons préféré être un groupe de retraités enseignants et éducateurs au sein d'un collectif d'associations éducatives plutôt qu'un groupe d'éducateurs dans une association de retraités. En effet, l'intervention dans le domaine éducatif suppose une cohérence entre les intervenants, pas toujours nécessaire dans d'autres domaines d'intervention, donc un travail de groupe permanent en relation avec toutes les associations éducatives en activité.