



RAPPORT FINAL

Évaluation à mi-parcours du programme IFADEM au Sénégal

24 avril 2025



Lorène PRIGENT & Cheikh DIONE
Évaluateurs



CAYAMBE
shaping a new world together

Ce rapport reflète le point de vue des évaluateurs, lequel ne correspond pas nécessairement à celui des commanditaires

TABLE DES MATIERES

1. ABREVIATIONS ET ACRONYMES	4
2. IDENTIFICATION DU PROGRAMME	6
3. DEROULEMENT DE L'EVALUATION	7
3.1. CONTEXTE ET OBJECTIF DE L'EVALUATION.....	7
3.1.1. Compréhension des attendus	7
3.1.2. Localisation de l'évaluation	7
3.2. UTILISATEURS ET USAGES DE L'EVALUATION.....	8
3.3. METHODOLOGIE DE L'EVALUATION	8
3.3.1. Référentiel d'évaluation	8
3.3.2. Déroulement de l'évaluation	9
3.4. PRISE EN COMPTE DES APPRENTISSAGES ANTERIEURS AU SENEGAL	10
4. CONSTATS ET CONCLUSIONS	14
4.1. CRITERE #1 : DURABILITE TECHNIQUE	14
4.1.1. QE TECH -1 : Adaptation des dispositifs initiés et soutenus aux réalités locales	14
4.1.2. QE TECH-2 : Alignement des livrets sur les curricula et les référentiels de formation initiale et continue	17
4.1.3. QE TECH-3 : Rôle du renforcement de capacités pour renforcer la durabilité technique	20
4.1.4. QE TECH-4 : Bonnes pratiques et solutions techniques innovantes valorisables et partageables.....	21
4.2. CRITERE #2 : DURABILITE INSTITUTIONNELLE	23
4.2.1. QE INST-5 : Participation du dispositif à la définition des stratégies nationales pour les enseignants	23
4.2.2. QE INST-6 : Contributions des partenaires.....	25
4.2.3. QE INST-7 : leadership local et fonctionnement des instances de gouvernance.....	26
4.2.4. QE INST-8 : Reconnaissance, certification, valorisation des formations IFADEM.....	27
4.2.5. QE INST-9 : Bonnes pratiques et modalités de gouvernance valorisables et partageables.....	28
4.3. CRITERE #3 : DURABILITE ECONOMIQUE ET FINANCIERE	29
4.3.1. QE ECOFI-10 : Perspectives de financement à long terme.....	29
4.4. CRITERE #4 : COHERENCE INTERNE ET EXTERNE	30
4.4.1. QE COH-11 : Synergies avec les autres interventions de l'APEFE.....	30
4.4.2. QE COH-12 : Complémentarités potentielles avec les autres interventions IFADEM et AUF/OIF.....	31
4.4.3. QE COH-13 : Complémentarités potentielles avec les autres interventions au Sénégal.....	32
4.5. ANALYSE SWOT.....	34
5. RECOMMANDATIONS.....	35
5.1.1. Recommandations stratégiques.....	35
5.1.2. Recommandations opérationnelles	37
6. ANNEXES	39
6.1 RESUME EXECUTIF.....	39
6.1.1. Synthèse de l'évaluation (2 pages).....	39
6.1.2. Conclusions de l'évaluation (2 pages).....	41
6.1.3. Recommandations de l'évaluation (2 pages)	42
6.2 NOTE DE DEMARRAGE.....	44
6.3 MATRICE D'EVALUATION	44
6.4 CALENDRIER DE L'EVALUATION JOUR PAR JOUR	49
6.6 OBSERVATION DU COMITE DE COORDINATION	51

Liste des Tableaux

Tableau 1 - Usages et utilisateurs de l'évaluation.....	8
Tableau 2 – Répartition des instituteurs par académie et par qualification professionnelle en 2015	11
Tableau 3 – Titulaires du CEAP admis aux examens du CFS/Iad et CFS/IFADEM depuis 2015	12
Tableau 4 – Panorama des formations IFADEM depuis 2014	13
Tableau 5 – Contenus des livrets enseignants	18
Tableau 6 – Contenu des livrets directeurs.....	19
Tableau 7 – Contribution d'IFADEM à l'extinction du corps des instituteurs adjoints à horizon 2026.....	23
Tableau 8 – Répartition du budget selon le DTF	29
Tableau 9 – Panorama des interventions des principaux PTF en éducation de base au Sénégal	33

Liste des Figures

Figure 1 - Carte des zones IFADEM	7
Figure 2 – Le référentiel d'évaluation	9
Figure 3 – La structure pédagogique et didactique des livrets IFADEM	19

1. ABREVIATIONS ET ACRONYMES

ACNG	Acteur de la Coopération Non Gouvernementale
AFD	Agence Française de Développement
AP	Administratrice de Programme
APEFE	Association pour la Promotion de l'Éducation et de la Formation à l'Étranger (Coopération Wallonie Bruxelles International)
AUF	Agence Universitaire de la Francophonie
BFEM	Brevet de Fin d'Études Moyennes
BYOD	<i>Bring Your Own Device</i>
CAD	Comité d'Aide au Développement de l'OCDE
CAP	Certificat d'Aptitude Pédagogique
CCI	Comité de Coordination International
CEAP	Certificat Élémentaire d'Aptitude Pédagogique
CFS	Certificat de Fin de Stage
CFS-IAD	Certificat de Fin de Stage-Instituteur Adjoint Décisionnaire
CITE-T	Classification Internationale type des programmes de formation des enseignants
CMR	Cadre de Mesure des Résultats
COFC	Chargé d'Opérations Financières et Comptables
CONFEMEN	Conférence des Ministres de l'Éducation des États et gouvernements de la Francophonie
CRFPE	Centres Régionaux de Formation des Personnels de l'Éducation
CSC	Cadre Stratégique Commun
CTS	Comité Technique de Suivi
CP	Comité de Pilotage
DEE	Direction de l'Enseignement Élémentaire
DEXCO	Direction des Examens et Concours
DFC	Direction de la Formation et de la Communication
DGD	Direction Générale coopération au Développement
DPRE	Direction de la Planification et de la Réforme en Éducation
DTF	Document technique et financier
ENABEL	Agence Belge du développement
FC	Formation continue
FC-DIA	Formation Continue Diplômante des Instituteurs-Adjoints
FUN	France Université Numérique
IA	Inspection d'Académie
IEF	Inspection de l'Éducation et de la Formation
IFADEM	Initiative Francophone pour la formation à Distance des Maîtres
IEF	Institut de la Francophonie pour l'Éducation et la Formation
IGEF	Inspection Générale de l'Éducation et de la Formation
INEADE	Institut National d'Étude et d'Action pour le Développement de l'Éducation
JICA	Agence Japonaise de Coopération Internationale
MEN	Ministère de l'Éducation Nationale
MICS	Enquête par grappes à indicateurs multiples
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économique
ODD	Objectif de Développement Durable
OIF	Organisation Internationale de la Francophonie
PAAME	Projet d'Amélioration des Apprentissages en Mathématiques à l'Élémentaire

PAQUET-EF	Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence du secteur de l'Éducation et de la Formation
PASEC	Programme d'Analyse des Systèmes Éducatifs de la CONFEMEN
PME	Partenariat Mondial pour l'Éducation
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
QE	Question Évaluative
RASERA	Rapport Annuel de Suivi-Évaluation Redevabilité Apprentissage
RC	Renforcement de Compétences
REL	Ressources Éducatives Libres
RELIEFH	Ressources Éducatives Libres pour l'Égalité Femmes-Hommes
RFTA	Facilité régionale pour les enseignants en Afrique
RNSE	Rapport National sur la Situation de l'Éducation
SAP	Schéma Annuel de Planification
SIMEN	Système d'Information et de Management de l'Éducation Nationale
SWOT	<i>Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
TdR	Termes de Référence
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
ToC	Théorie du Changement
UE	Union Européenne
UGP	Unité de Gestion du Projet
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour la Science et la Culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
USAID	<i>United States Agency for International Development</i> (Agence américaine pour la Coopération internationale)
WBI	Wallonie-Bruxelles International

2. IDENTIFICATION DU PROGRAMME

La mise en place de l'Initiative pour la Formation à Distance des Maîtres (IFADEM) au Sénégal a démarré en 2014 avec la tenue d'un atelier de co-construction préfigurant une phase expérimentale conduite par l'OIF et l'AUF dans deux académies. L'APEFE a conduit une phase de déploiement entre 2017 et 2021, touchant un quart des académies du territoire national (4 sur 16). La présente évaluation couvre une troisième phase qui porte à 50% le nombre d'académies couvertes. Concomitamment, un financement européen additionnel – non couvert par l'évaluation – porte la couverture géographique proche de la « mise à l'échelle », soit à 90% des académies du pays.

Le tableau ci-après résume les principales caractéristiques de l'objet de l'évaluation.

Titre du projet	Appui à l'Initiative Francophone pour la Formation à Distance des Maîtres au Sénégal
Zone géographique	Dakar (ministère de l'Éducation Nationale / direction de la Formation et de la Communication) - Académies de Fatick, Kaolack, Kaffrine, Thiès, Matam, Saint-Louis, Louga
Durée	01/01/2022 au 31/12/2026
Subvention	1 711 242 €
Origine du financement	DGD / Cible CSC : Cible stratégique 3, approche 1 (accès à l'éducation pour tous) et approche 5 (enseignement et apprentissage) Cible stratégique 5 « Niofar »
Organes de coordination	Système de cogestion à travers différentes structures : le Comité national (CN), le Secrétariat Exécutif (SE), l'Unité de Gestion du Programme (UGP) et le Comité de Comptabilité (CC)
Partenaires et coordination	Ministère de l'Éducation Nationale (niveau central et déconcentré)
Objectif Général	Les performances scolaires des élèves du cycle d'éducation de base des régions ciblées sont améliorées grâce à un enseignement inclusif et de qualité La ToC poursuit l'objectif de renforcer les compétences pédagogiques et professionnelles des enseignants et directeurs d'écoles axé clairement sur la qualité des apprentissages des élèves. Elle intègre un focus sur la gouvernance, les outils numériques et la certification.
Objectifs spécifiques et résultats attendus	OS1-Les performances scolaires des élèves du cycle d'éducation de base des régions ciblées sont améliorées grâce à un enseignement inclusif de qualité R1 : Les instituteurs adjoints ont été professionnalisés et certifiés R2 : Les directeurs d'école ont amélioré leurs compétences en gestion administrative, financière et pédagogique R3 : Le dispositif de formation continue du ministère de l'Éducation Nationale a été amélioré
Cibles	1000 instituteurs adjoints titulaires du CEAP formés et certifiés 5000 directeurs d'école formés dans la gestion administrative et financière, ainsi que dans l'encadrement pédagogique (tous ceux des zones ciblées) 336 encadreurs (inspecteurs, tuteurs) cadres du MEN formés et amélioration du dispositif de FC du MEN et de la gouvernance partenariale
Chronologie des acquis	2022 : mise en place des préalables, y compris lancement des marchés publics (kits de formation, tablettes, livrets, matériels pour l'UGP et les CRFPE) migration des contenus de FUN vers la plateforme de l'OIF, lancement de l'élaboration des outils 2023 : révision/scénarisation des contenus de formation, négociation du contrat pour l'acquisition de données mobiles ; configuration des tablettes et impression des livrets, configuration des groupes de tutorés 2023 : Nomination puis formation des encadreurs d'enseignants (coordonnateurs, superviseurs, tuteurs) 03/2024 : début de Formation des enseignants en une seule cohorte de 1077 bénéficiaires 2024 : Formation des encadreurs des directeurs 05/2024 : début de formation des directeurs pour la cohorte 1 (1423 directeurs) puis cohorte 2 entre 12/2024-01/2025 (2046 directeurs)

3. DEROULEMENT DE L'ÉVALUATION

3.1. Contexte et objectif de l'évaluation

3.1.1. Compréhension des attendus

Outre qu'elle participe de l'obligation de rendre des comptes propre à tout bailleur ou à tout opérateur doté d'une politique de redevabilité, l'évaluation a pour but d'améliorer les processus de pilotage et de gestion, ainsi que les résultats du dispositif grâce aux enseignements tirés de l'expérience.

A la différence d'une évaluation finale, l'évaluation à mi-parcours a une dimension principalement formative et hautement participative. A la demande des commanditaires, elle se concentre sur une sélection de critères du CAD, cadre accepté par tous les pays de l'OCDE comme un référentiel pour les évaluations de projets et programmes de développement.

3.1.2. Localisation de l'évaluation

La période de mise en œuvre considérée pour l'évaluation à mi-parcours démarre en janvier 2022 et prend fin en décembre 2024 ; le programme se poursuivra jusqu'en décembre 2026.

L'étendue géographique de la mission épouse les contours des interventions IFADEM, hors extension liée à la RFTA qui est cependant un paramètre à considérer sur le plan stratégique¹. La carte ci-contre, issue du DTF, illustre ce processus amorcé depuis 2014.

Les zones représentées en vert ont été les premières concernées : les académies de Fatick et Kaolack (Dakar n'est concerné qu'en tant que siège du niveau central). Les zones en vert tacheté sont les académies de déploiement APEFE entre 2017 et 2021 : Kaffrine puis Thiès (2020).

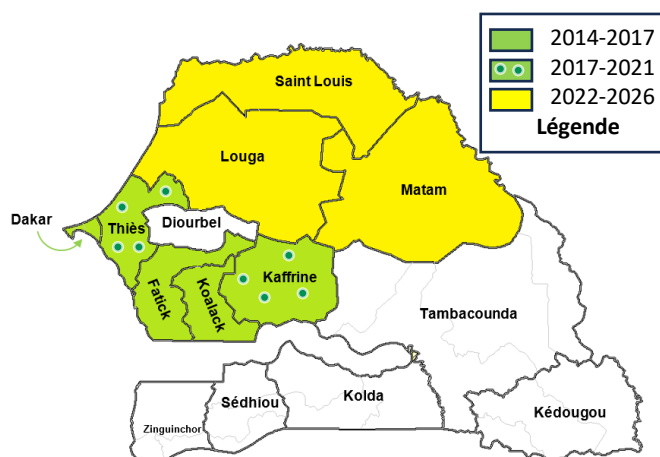


Figure 1 - Carte des zones IFADEM selon le DTF

Des académies de la phase initiale, seules Kaffrine, Kaolack et Thiès sont encore concernée pour 2021-2022. Les académies en jaunes sont les académies d'extension entrées dans le processus à partir de 2022. Concrètement, l'UGP a regroupé les 7 académies du financement 2022-2026 en deux zones : un premier axe Matam-Kaolack-Kaffrine, et un second Thiès-Louga-Saint Louis. Dans le cadre du financement européen RFTA, qui vise une mise à l'échelle, 5 académies supplémentaires ont été couvertes. En conséquence, seule l'académie de Ziguinchor ne sera pas concernée à l'horizon 2026.

¹ Deux académies supplémentaires prévues initialement, soit Diourbel et Tambacounda, mais au final une extension à Kédougou, Kolda et Sedhiou rendue nécessaire par l'épuisement progressif de la cible du programme parmi les effectifs enseignants.

3.2. Utilisateurs et usages de l'évaluation

Le processus d'évaluation a impliqué un nombre important de personnes, tant au niveau central qu'au niveau déconcentré.

Les principaux utilisateurs de la présente évaluation sont les équipes de mise en œuvre composées par les représentants de l'APEFE au niveau pays et au niveau international, ainsi que les ministères et institutions bénéficiaires.

Le tableau ci-après recense les utilisateurs potentiels et les usages de l'évaluation à mi-parcours :

Tableau 1 - Usages et utilisateurs de l'évaluation

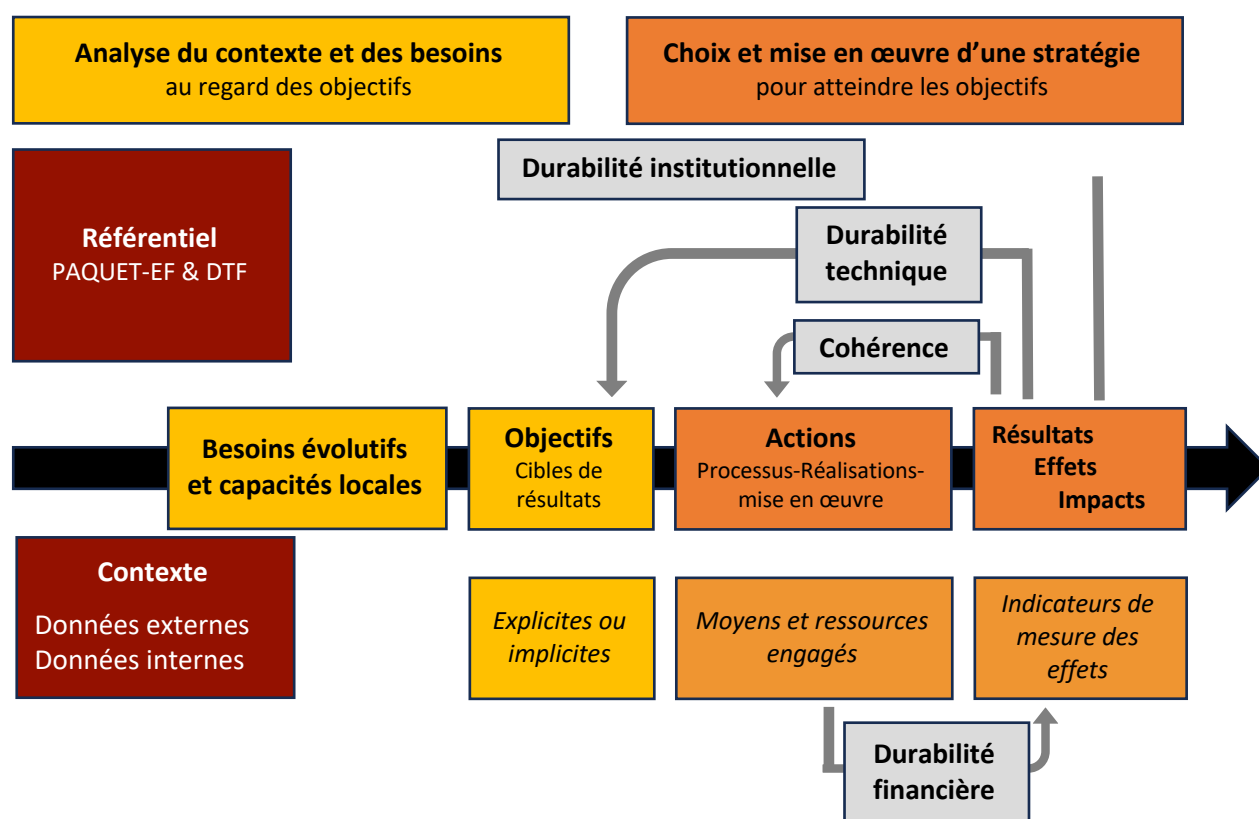
Utilisateurs	Usages
DGD/APEFE	- Informer les ajustements pour phase 2 du programme pluriannuel IFADDEM. - Renforcer la transparence vis-à-vis des bailleurs de fonds et des partenaires stratégiques. - Améliorer la coordination et la gestion financière entre Bruxelles et les pays concernés.
MEN	- Adapter les politiques éducatives et les cadres stratégiques nationaux pour inclure les recommandations. - Renforcer les systèmes de suivi-évaluation et intégrer les bonnes pratiques identifiées. - Optimiser la planification et la gestion des ressources humaines et financières.
Services déconcentrés du ministère de l'éducation et des institutions de formation des maîtres	- Orienter les pratiques locales de formation continue à travers les recommandations. - Renforcer les capacités des inspecteurs, tuteurs et enseignants au niveau local. - Établir des mécanismes de supervision et de soutien basés sur les leçons tirées.
Écoles et personnels éducatifs (enseignants, directeurs, tuteurs)	- Orienter les pratiques locales de formation continue. - Renforcer les capacités des inspecteurs, tuteurs et enseignants au niveau local. - Établir des mécanismes de supervision et de soutien basés sur les leçons tirées.
Partenaires de l'APEFE (OIF/IFEFE, AUF, UE)	- Consolider les bonnes pratiques identifiées dans le cadre des initiatives d'éducation francophone. - Favoriser la collaboration régionale et internationale autour des priorités identifiées.
Autres Partenaires Techniques et Financiers (PTF)	- Améliorer la qualité des pratiques pédagogiques basées sur les recommandations. - Encourager l'adoption des solutions numériques et hybrides identifiées comme efficaces. - Renforcer le rôle des enseignants et tuteurs dans le développement professionnel continu - Inspirer des initiatives similaires dans d'autres contextes éducatifs.

3.3. Méthodologie de l'évaluation

3.3.1. Référentiel d'évaluation

Les TDR ciblent deux critères principaux issus du cadre d'évaluation du CAD : la cohérence et la durabilité, cette dernière étant considérée sous trois facettes (technique, institutionnelle et financière). Le cœur de l'évaluation externe est réalisé suivant une structure en 13 questions d'évaluation, rappelée dans la matrice présentée en annexe. Le schéma ci-dessous propose une représentation graphique de la chaîne évaluative.

Figure 2 – Le référentiel d'évaluation



Ce schéma illustre de manière synthétique les différentes étapes et composantes du processus d'évaluation à mi-parcours, reliant objectifs couplés du DTF et de la politique éducative du pays, les trois critères retenus et les données à collecter pour nourrir les constats et orienter la mise en œuvre sur 2024-2026.

3.3.2. Déroulement de l'évaluation

La mission s'est déroulée sur une période restreinte de deux semaines, et suivant un calendrier intense permettant des déplacements dans trois académies, des échanges avec les principales directions concernées au MEN, une table ronde de PTF et des entretiens approfondis avec les membres de l'UGP, l'AUF et l'OIF.

Dix focus groups ont été organisés avec des enseignants, directeurs et superviseurs, en veillant à la représentativité des équipes, notamment la prise en compte des conditions spécifiques de l'exercice du métier d'enseignant et/ou de directeur en zone rurale ou reculée. Plus d'une trentaine de cadres du niveau déconcentré – IA ou IEF – ont participé à l'évaluation à divers niveaux, incluant des IA, des IEF, des directeurs de CRFPE ou leurs adjoints, des secrétaires généraux et leurs chargés des opérations financières et comptables (COFC). En outre, l'équipe d'évaluation a réalisé 4 visites d'écoles et réalisé des observations de classe.

Au sein de l'UGP, l'accès aux données a été grandement facilité par l'équipe, qui s'est montrée extrêmement réactive dans la mise à disposition des (nombreuses) données et informations demandées par l'équipe d'évaluation.

Au niveau du MEN, l'accès aux cadres, y compris Mme la Secrétaire Générale, a été facilité par la préparation minutieuse réalisée par le coordonnateur de l'UGP qui est en même temps le chef de la division Formation au sein de la DFC, ce qui a permis de juguler les effets du changement récent de

Secrétaire Exécutif IFADEM, mais aussi par l'excellente notoriété dont jouit le programme au sein du MEN.

3.4. Prise en compte des apprentissages antérieurs au Sénégal

L'implantation des formations de type IFADEM au Sénégal remonte à plus de dix ans. Dès l'origine, la cible définie concerne les instituteurs adjoints titulaires du CEAP, et le processus est assorti dès 2016 d'une réflexion sur la certification², et partant, la titularisation du corps des enseignants adjoints. Deux livrets ont été spécifiquement conçus à des fins de préparation des enseignants aux épreuves certificatives (livrets 6 et 7).

Le contexte sénégalais est particulièrement propice à la mise en œuvre d'un programme comme IFADEM. Tout d'abord, les territoires sont plutôt bien dotés en électricité et en réseaux internet. En 2025, le Sénégal s'est classé dans le top 10 africain en termes de Qualité de Vie Numérique³, et le pays est résolument engagé, et de longue date, dans la promotion de l'économie numérique. Par ailleurs, il existe dans le pays une tradition de vingt ans et une expérience certaine dans l'utilisation des TIC pour la formation des enseignants, notamment à travers la FASTEF et l'Université Virtuelle Africaine. L'existence de réseaux dédiés comme le RESAFAD, la DRTS (Division de la radiotélévision scolaire), la CIME (Cellule informatique du MEN) ou encore la présence d'un IGEN TICE de longue date, ont contribué à dynamiser ces initiatives.

Dans ce contexte, le choix effectué pour IFADEM Sénégal dès la phase expérimentale a été celui d'une dotation individuelle de chaque enseignant en tablette numérique assortie d'une puce avec données mobiles et la mise à disposition des livrets sur une plateforme, accessible sous forme de MOOC mais laissant également la place pour un dispositif de tutorat de proximité qui fait la spécificité de l'IFADEM (échanges d'exercices et de devoirs et possibilités d'échanges entre pairs et avec les encadreurs). Les enseignants reçoivent également un jeu de livrets papier et un dictionnaire.

Dès le démarrage du programme objet de la présente évaluation, des leçons avaient été apprises au Sénégal concernant le matériel : sa robustesse, avec le test de plusieurs marques successives, mais aussi le besoin de pouvoir se procurer des pièces détachées, notamment écrans et batteries. Ces leçons apprises s'étendent aux opérateurs, avec des problèmes récurrents de livraisons tardives de puces.

C'est en 2014 qu'a été effectué le ciblage de la formation IFADEM sur les instituteurs adjoints, en réponse au double cahier des charges des promoteurs du projet qui vise à former des enseignants du primaire y compris dans les zones rurales reculées mais aussi à proposer une formation à visée certifiante. En 2012, le Sénégal a fait le choix de ne recruter que des enseignants titulaires du baccalauréat, et remonter ainsi le niveau minimal requis pour accéder à la formation initiale délivrée par le CRFPE (Certificat de Fin de Stage, ou CFS). Dans ce contexte, le corps des instituteurs adjoints, titulaires du CEAP mais n'ayant pas effectué d'études secondaires, était appelé à disparaître à moyen terme : le concours du niveau CEAP a été stoppé, et le « stock » des adjoints au sein de la population enseignante a fait l'objet de politique ciblée visant leur reclassement au niveau de qualification supérieur, le CAP. Dès 2012, les CRFPE des différentes académies ont lancé une formation spécifique et une certification par examen pour accompagner cette montée en qualification et, de fait, montée en grade des enseignants titulaires du CEAP.

A partir de 2015, l'examen de certification a été transféré au niveau national au travers de la direction des Examens et Concours (DEXCO) dans le cadre du mécanisme de Formation Continue Diplômante des Instituteurs Adjoints (FC-DIA). L'effort à réaliser était très important, en effet les instituteurs

² Et d'un désaccord finalement levé entre la DFC et la DEXCO sur la nature des épreuves certificatives : 5 épreuves théoriques pour le dispositif FC-DIA, deux pour les enseignants ifadémiens : la dissertation pédagogique et une épreuve écrite sur les 7 livrets objet de la formation.

³ Classement établi par l'agence Surfshark sur 121 pays à travers cinq critères clés : l'accessibilité d'Internet, sa qualité, l'infrastructure numérique, la cybersécurité et les services gouvernementaux en ligne.

adjoints étaient encore largement majoritaires au sein de la population enseignante, et la planification de ce changement de statut a engendré des efforts financiers considérables.

Comme indiqué dans le tableau ci-dessous, les adjoints représentaient 57,6% du corps enseignant en 2015, avec un effectif de 22 297 contre 16 795 titulaires du CAP (et 6 194 sans diplôme). Leur proportion variait d'une académie à l'autre, entre 43% à Dakar et 77% à Matam. On note que les recensements de 2015 mettaient en exergue une proportion non négligeable d'enseignants sans qualification professionnelle, jusqu'à 32% à Kaffrine, 27% à Tambacounda ou encore 25% à Kaolack.

Tableau 2 – Répartition des instituteurs par académie et par qualification professionnelle en 2015

ACADEMIE	CAP	CEAP	Autre	SANS	TOTAL
Dakar	42,9%	41,4%	3,5%	12,1%	100%
Diourbel	41,4%	51,4%	0%	7,1%	100%
Fatick	13,8%	59,2%	0%	27%	100%
Kaffrine	21,1%	47,4%	0%	31,6%	100%
Kaolack	14,7%	58,2%	1,7%	25,4%	100%
Kédougou	22,7%	57,6%	0%	19,7%	100%
Kolda	16,1%	63,1%	0,6%	20,2%	100%
Louga	49,4%	44,8%	0%	5,7%	100%
Matam	17%	76,9%	0%	6%	100%
Sédhiou	23,2%	68,1%	0%	8,7%	100%
St Louis	27,1%	61,9%	1,4%	9,5%	100%
Tamba	23,1%	50%	0%	26,9%	100%
Thiès	29,1%	56,7%	1,5%	12,7%	100%
Ziguinchor	29,6%	55%	0,4%	15%	100%
SENEGAL	25,9%	57,6%	1%	15,4%	100%

Source : GROUPE CAYAMBE et DPRE (direction de la Planification et de la Réforme en Éducation).

Des sessions nationales annuelles ont été organisées par la DEXCO entre 2015 et 2020, complétées en 2017, 2018 et 2021 par des sessions spécifiques destinées aux instituteurs adjoints ayant suivi la formation IFADEM. Le périmètre géographique de départ pour les formations IFADEM, les académies de Fatick et Kaolack, était principalement lié à des critères de vulnérabilité, sur la base d'un indicateur simple (% d'instituteurs adjoints par rapport au total de la population enseignante entre autres).

Le fonctionnement et la convergence des deux dispositifs ont été clarifiés dans l'arrêté ministériel du 29 novembre 2019 qui définit les épreuves du CFS/IFADEM et institue pour les admis une dispense des épreuves écrites et orales du CAP. Tout le processus de formation IFADEM, y compris les devoirs sur table proposés par le tuteur et l'attitude du stagiaire, sont pris en compte dans l'évaluation. En conséquence, le CFS/IFADEM prévoit deux épreuves écrites qui couvrent toutes les disciplines, la dissertation pédagogique et une épreuve sur les 7 livrets, alors que les autres admis doivent en présenter 5 (une dictée, une épreuve de mathématiques niveau CM2, une dissertation littéraire et une épreuve de pédagogie pratique). Le CFS/IFADEM prévoit également une épreuve orale sur la défense de fiche et la déontologie. On note que ce mécanisme concerne l'option français, et ne touche pas les arabisants.

Au 1^{er} janvier 2022, date du démarrage de la période objet de la présente évaluation, les effectifs admis au CFS⁴ – que ce soit le CFS/lad (pour CFS - Instituteur Adjoint Décisionnaire⁵) ou le CFS IFADEM entre 2015 et 2021 pour l’option français sont les suivants :

Tableau 3 – Titulaires du CEAP admis aux examens du CFS/lad et CFS/IFADEM depuis 2015

		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Ensemble
CFS/lad	Inscrits	2 567	4 507	3 196	2 127	1 415	1 598		15 410
	Absents	188	612	433	260	197	36		1 726
	Présents	2 379	3 865	2 763	1 867	1 218	1 462		13 554
	Admis	1 965	2 247	1 624	952	889	785		8 462
	Taux de réussite	82,6%	58,1%	58,8%	51%	73%	53,7%		62,4%
CFS/IFADEM	Inscrits			453	481			934	1 868
	Absents			3	13			24	40
	Présents			450	468			910	1 828
	Admis			384	455			832	1 671
	Taux de réussite			85,3%	97,2%			91,4%	91,4%

Source : DEXCO.

Entre 2015 et 2021, un total de 10 133 instituteurs adjoints ont été admis à l’examen du CFS, parmi lesquels 16% l’ont été en suivant une formation IFADEM, soit 1 671 admis. Le taux de réussite au CFS IFADEM est sensiblement plus élevé (62,4% contre 91,4% en moyenne), ce qui a valu la réputation du CFS IFADEM d’être « plus facile », notamment en raison du caractère plus pratique, et moins académique, du processus d’évaluation et de l’accompagnement proposé. On constate par ailleurs une déperdition très faible (rapport entre les absents et les inscrits) pour les Ifadémiens, alors que la déperdition moyenne a été de 11% sur la période pour la formation « classique » (1 726 absents).

La DFC, compte tenu de l’importance qu’IFADEM a prise dans les académies ciblées et du dépérissement progressif du « stock » des instituteurs adjoints, n’a pas jugé nécessaire d’organiser des formations FC-DIA depuis 2020, et par conséquent la DEXCO n’a pas organisé d’examen pour cette formation. Mais le CAP « classique » poursuit son cours à côté d’IFADEM dans les autres académies.

Dans ce contexte, l’IFADEM a été conçu, dès son démarrage mais encore plus particulièrement sur cette troisième phase, comme un programme temporaire, visant la montée en qualification d’un corps spécifique d’enseignants de l’élémentaire puis, à partir de la phase d’extension, du préscolaire, appelé à s’éteindre.

A son démarrage, le programme a également reçu en héritage sept livrets enseignants conçus à partir de 2015, éditables sous format papier mais également adaptés sous format numérique, hébergés d’abord sur France Université Numérique, puis sur la plateforme de l’IFEFF. Ce sont ces sept livrets qui sont pris en compte dans le processus diplômant précité.

Au cours de la phase précédente (phase 2, ou phase de déploiement), deux nouveaux livrets ont été conçus, couvrant des thématiques nouvelles comme dissertation pédagogique et enseignement préscolaire (pour répondre aux besoins des enseignants du préscolaires enrôlés dans les cohortes de la phase d’extension), ainsi qu’un module sur la formation des directeurs d’école.

Bien que cela dépasse le périmètre de la présente étude, il a semblé utile à l’équipe d’évaluation d’offrir un panorama général des formations IFADEM depuis 2014 dans le tableau ci-après :

⁴ Les effectifs admis au CFS doivent ensuite faire l’objet d’une observation en contexte de classe par un jury mise en place par le niveau académique, qui autorisera ou non leur reclassement dans le corps des titulaires du CAP.

⁵ Les décisionnaires sont des agents de la fonction publique sénégalaise qui ont dépassé l’âge limite de 35 ans.

Tableau 4 – Panorama des formations IFADEM depuis 2014

Phase	Effectifs	Dates	Académies	Certification	Prog DGD
1. Expérimentale	500	10/2016-07/2017	Fatick / Kaolack	2017	-
2. Déploiement (3 cohortes)	451 enseignants 14 tuteurs / 7 superviseurs	12/2018-09/2019	Fatick / Kaolack / Kaffrine	04/2018 ⁶	2017-2021
	1005 enseignants 48 tuteurs 17 superviseurs	12/2020-09/2021	Fatick / Kaolack / Kaffrine / Thiès	12/2021	
3. Extension / enseignants (1 cohorte)	1077 enseignants 41 tuteurs / 20 superviseurs/Coordo et son adjoint	03/2024 en cours	Kaffrine / Thiès Louga / Saint Louis / Matam	Date non connue	2022-2026
3. Extension / directeurs (3 cohortes)	1423 directeurs 2046 directeurs Encadrateurs (Reste à former ⁷ : 1 531 directeurs)	05-12/2024 01-04/2024	Kaffrine / Thiès Louga / Saint Louis / Matam Fatick / Kaolack	-	2022-2026
RFTA ⁸	928 enseignants 40 tuteurs 16 superviseurs	2025	Tambacounda / Diourbel / Kédougou / Kolda / Sédhiou	Date non connue	-

Le programme accompagne donc le ministère de l'Éducation Nationale (MEN), au niveau central et déconcentré, et a contribué à mi-parcours de la phase d'extension à la formation complète de près de 2 000 enseignants et 1 423 directeurs, ainsi qu'un nombre important de tuteurs, superviseurs, coordonnateurs et adjoints de coordonnateurs au niveau déconcentré.

A l'issue de la période objet de la présente phase, soit en 2026, l'objectif est de doubler les 1.000 enseignants formés sur le budget DGD, en y ajoutant 1 000 enseignants sur le budget RFTA, et de porter le nombre de directeurs formés à au moins 5 000

On terminera cette introduction sur une réflexion d'ordre méthodologique. Depuis son origine, la mise en place des différentes phases d'IFADEM s'est accompagnée d'un objectif explicite d'amélioration des résultats des élèves, sans que des travaux concrets soient menés pour apporter des éléments de mesure. Le cadre logique des différentes phases IFADEM inclut toujours, d'ailleurs avec pertinence, l'objectif d'une amélioration des performances des élèves. Ainsi, le cadre logique de l'intervention objet de la présente évaluation considère au titre de l'OS1 la progression des taux de réussite aux évaluations des élèves des zones ciblées et le taux de promotion interne des écoles concernées.

La mesure de tels effets avec un lien de causalité démontré est probablement un objectif trop ambitieux en l'état de l'information disponible et en l'absence d'un dispositif précis de mesure accompagné d'un protocole rigoureux, d'une *baseline* et d'un groupe test. Il est cependant important de ne pas abandonner la réflexion sur les acquis des apprenants, qui constituent les publics cibles ultimes d'un système éducatif qui se dit « centré sur les élèves », et le présent rapport propose des pistes et des collaborations à ce sujet.

⁶ L'évaluation certificative a eu lieu en avril 2018 mais résultats promulgués un an plus tard (donc entre temps certains enseignants s'étaient présentés au CAP « classique »)

⁷ Chiffres provisoires fournis par l'UGP.

⁸ Chiffres provisoires fournis par l'UGP.

4. CONSTATS ET CONCLUSIONS

4.1. Critère #1 : Durabilité technique

4.1.1. QE TECH -1 : Adaptation des dispositifs initiés et soutenus aux réalités locales

On traitera cette question suivant trois aspects essentiels : l'adaptation du modèle d'ingénierie pédagogique IFADEM, puis le volet numérique et technologique du dispositif, et enfin l'adaptation de la réponse proposée aux besoins perçus des publics-cibles.

Adaptation du dispositif d'ingénierie de formation

1. Le dispositif IFADEM au Sénégal repose sur une ingénierie de formation hybride, combinant des regroupements en présentiel et une auto-formation à distance, avec un choix assumé de ne pas aller vers le « 100% en ligne » à marche forcée. Il concerne deux publics, des enseignants et des directeurs, avec un tropisme plus fort sur les directeurs pour cette troisième phase, puisque ces derniers seront 5 fois plus nombreux à être formés que les enseignants, ce qui fait de cette phase un « IFADEM des Directeurs ». Pour les deux types de publics, le dispositif retenu est une autoformation tutorée avec une part de formation en ligne permettant des échanges de devoirs, et une part de regroupements présentiels, qui est plus importante pour les enseignants (mise en place de réunion périodiques tuteurs-apprenants, ou RTA, en présentiel) que pour les directeurs, qui sont plus dispersés sur le territoire :

- 3 livrets et 3 mois environ pour la formation des directeurs, avec des groupes d'environ 1 tuteur pour 25 directeurs. À ce jour, 1 423 directeurs ont été formés au sein de la Cohorte 1, et 2 046 autres sont en cours de formation. Initialement prévu en quatre cohortes, le programme a été ajusté pour être réalisé en trois cohortes seulement, démontrant une certaine flexibilité dans la gestion du calendrier et une « routinisation » du processus.
- 7 livrets et une durée de formation qui dépassera la durée « habituelle » de 9 à 10 mois pour les enseignants : 1 077 enseignants sont en cours de formation depuis mars 2024 en une seule cohorte, avec un programme qui n'était pas achevé lors de la visite des évaluateurs.

Les enquêtes de satisfaction pour les différentes sessions déjà menées ne sont pas encore toutes disponibles, mais devraient l'être. Un point d'attention est signalé concernant la formation des directeurs, dont les évaluations par les formés ne sont pas collectées au niveau central à ce jour : il s'agit d'un élément important de tout processus d'ingénierie de formation, d'ailleurs réalisé dans les académies visitées, sans que sa dimension apprenante ne soit exploitée à travers un exercice d'analyse collectif. L'impulsion de l'UGP semble requise.

Un aspect positif notable, inhérent au modèle IFADEM dès sa création, est que le programme de formation ne génère pas d'absentéisme lié à la formation, ce qui témoigne de son intégration harmonieuse dans le calendrier scolaire des enseignants comme des directeurs. Les regroupements sont réalisés le plus souvent hors temps scolaire.

Le calibrage des groupes (1 tuteur pour 25 formés) est jugé adapté, favorisant un suivi personnalisé : à l'unanimité, les formés interrogés estiment que le tuteur fait preuve d'une grande disponibilité et apporte des réponses à leurs questions. Les enseignants ne sont regroupés qu'une fois simultanément dans les 28 départements au début du processus pour la prise en main de la tablette (module zéro).

Ensuite, deux regroupements par mois sont prévus avec le tuteur, souvent dans leur école (les tuteurs d'enseignants sont des directeurs). Ce type de regroupement est facilité par les modalités de constitution des groupes, où la proximité géographique est un critère de choix des tuteurs. Concernant les directeurs, un regroupement initial d'une journée est organisé et pris en charge par le projet, ce qui est jugé insuffisant. Le dispositif laisse à chaque tuteur le soin d'organiser son groupe pour les mini-regroupements (entre un et deux par mois sont requis) dans un contexte où les formés sont parfois éloignés les uns des autres : soit le tuteur doit se déplacer (son indemnité mensuelle inclut ce coût de déplacement), soit les regroupements ont lieu en ligne. Pour certains directeurs des zones rurales, la remise des devoirs sur la plateforme peut s'avérer difficile, ce qui souligne la nécessité de maintenir une certaine flexibilité dans les modalités de formation, et sans doute des modalités spécifiques pour les formés des zones reculées, qui font face à des temps et des coûts de déplacement supérieurs.

Le rythme de progression de la formation des enseignants, qui peut être qualifié de lent si on la compare à la « pratique habituelle » IFADEM sur neuf ou dix mois, est le fait de certaines académies qui retardent le processus, ou certaines IEF au sein d'une académie (cas de Saint Louis commune, par exemple). L'UGP justifie ce choix par un souci de ne laisser personne de côté (LNOB). Ce retard a pu générer des incompréhensions dans les territoires où la progression a été plus rapide, mais aussi de la déperdition pour les enseignants les plus pressés de changer de statut. Par exemple, à Louga, un enseignant a abandonné la formation pour passer le CAP par d'autres moyens.

Concernant le calendrier de progression des directeurs, il est jugé adapté. Cependant, le choix du mois de juin pour le lancement de la première cohorte s'est avéré problématique en raison des impératifs de fin d'année scolaire et des examens, ce qui a retardé la mise en œuvre.

La qualité du tutorat est un point fort du programme, avec une relation de confiance et de proximité entre les formés et leurs tuteurs. Les enseignants soulignent l'importance de l'entraide entre pairs et de la disponibilité des tuteurs. Le rôle du tuteur a été globalement bien cadré, avec des outils, un cahier des charges et une formation axée sur le volet technologique, qui aurait gagné à investir le champ pédagogique selon certains. Cependant, le processus de formation semble souffrir d'un manque de coordination nationale : Certains superviseurs ont ainsi réclamé un point technique national pour mieux encadrer le processus de formation, estimant avoir été « laissés en jachère ».

Adaptation du volet numérique et technologique

2. Le volet numérique d'IFADEM s'inscrit dans une stratégie de « digitalisation raisonnée » et d'outillage individuel des enseignants en tablettes. Les tablettes, acquises via un marché public, ont été configurées par l'UGP avec l'appui d'un petit groupe de techno-pédagogues avant leur livraison dans les académies, accompagnées des livrets papier. Cette dotation individuelle est perçue comme un élément de motivation important pour les enseignants.

Cette stratégie s'accompagne d'un recours au « *Bring Your Own Device* » (BYOD) pour les directeurs. Cette différence de traitement a pu parfois être mal perçue par certains directeurs ou mal comprise dans ses objectifs, d'autant plus que les puces de connexion (8 Go) qui accompagnent cette stratégie BYOD pour les directeurs n'ont pas toutes été distribuées à temps : à Louga, les Directeurs ne les avaient pas reçues. Lorsque leurs tablettes sont défectueuses, ou même plus généralement pour suivre le processus de formation, de nombreux enseignants utilisent également leur smartphone (groupes WhatsApp ou autres), et beaucoup ne recourent à la tablette que pour résoudre les exercices proposés sur *Google Classroom*. Il pourra être utile d'analyser les statistiques d'utilisation des tablettes pour alimenter une réflexion plus poussée sur le BYOD.

Lors des visites de terrain, les évaluateurs ont constaté de nombreux dysfonctionnements des tablettes, notamment des problèmes de batterie, de puce et d'écrans cassés. Ces dysfonctionnements

sont parfois liés à des usages non prévus, comme des tentatives de reconfiguration pour un usage personnel. La gestion des écrans cassés et de la reconfiguration des tablettes reste un défi. Une chaîne de gestion des réparations et des difficultés liées aux tablettes s'est mise en place au niveau académique comme au niveau central, et les interventions sont assez nombreuses et chronophages ; l'équipe a noté que les référents académiques numériques n'ont pas été impliqués dans le projet. Malgré ces difficultés, les tablettes sont considérées comme un outil incontournable pour la formation, bien que leur utilisation en zone rurale soit limitée par le manque de connectivité.

La littératie numérique des enseignants est globalement suffisante, et « l'utilisation de *Google Classroom* est un acquis indéniable » d'après un inspecteur. Mais des efforts supplémentaires sont nécessaires pour optimiser l'utilisation des outils : certains participants ont regretté de ne pas pouvoir télécharger l'application *Classroom* sur leur smartphone.

Les livrets numériques apportent une réelle valeur ajoutée, notamment grâce aux fichiers audio qui accompagnent le livret sur la phonétique. Ces ressources sont particulièrement utiles pour les enseignants confrontés à des défis linguistiques (wolof, pulaar, etc.) car ils permettent de travailler efficacement la prononciation. D'une manière générale, les enseignants et directeurs ont bien conscience du mouvement national vers davantage de digitalisation, dans l'esprit de la politique nationale de numérisation (New Deal technologique). Cependant, la connectivité reste un enjeu majeur et discriminant pour les zones rurales, comme le souligne un directeur : « si la tablette ne permet que le travail en ligne, en brousse c'est inutile. ». Ce point est un enjeu majeur dans un contexte où la lutte contre la déperdition et l'amélioration du taux de scolarisation au primaire – qui stagne depuis 10 ans avec un niveau décevant⁹ – se joue prioritairement dans les zones rurales. Des outils ou plateformes disponibles également hors ligne pourraient être considérés.

Dans ces circonstances, le livret papier reste un outil essentiel. Même s'il peut être tentant de limiter les efforts d'impression pour des raisons environnementales et financières, les retours du terrain plaident pour rester à une formation « bimodale ». Les enseignants et directeurs apprécient l'accessibilité des livrets papier, surtout dans les zones où la connectivité est faible. Bien que les programmes et guides existent en format numérique, la transition vers un dispositif 100 % numérique n'est pas encore mûre, en tout cas tant que la solution privilégiée ne permet pas une accessibilité des supports hors ligne.

Adaptation aux besoins des cibles (enseignants et directeurs)

3. Les contenus de formation sont globalement bien adaptés aux besoins des enseignants et des directeurs, mais certaines lacunes ont été identifiées. Au premier rang de ces préoccupations, le manque de livrets spécifiques au préscolaire est une faiblesse majeure qui entache la pertinence du parcours de formation, alors même que les enseignants du préscolaire représentent une part non négligeable des bénéficiaires sur cette troisième phase. Dans ce contexte, les enseignants du préscolaire se sont davantage appuyés sur le livret consacré au développement durable, qui aborde des thèmes comme le travail collectif, les jeux collectifs et l'éducation civique et morale, et celui sur la déontologie : « pour le préscolaire, on utilise plus l'oral que l'écrit et les autres modules sont très orientés élémentaire » a indiqué un enseignant de ce niveau. Ceci est d'autant plus regrettable qu'un livret avait été élaboré au cours de la période précédente, et qu'un tel livret est indispensable compte tenu de la polyvalence des enseignants.

⁹ De 2013-2014 à 2021-2022, le taux brut de scolarisation à l'élémentaire est resté constant entre 86% et 87%, ce qui place le Sénégal parmi les pays ayant les plus faibles couvertures au sein de la CEDEAO avec le Niger (66%), le Mali (76%) et le Liberia (86%) et loin derrière le Sierra Leone, le Togo, le Bénin (qui dépassent 110%) ou même la Gambie (104%). L'achèvement est également faible comparativement aux performances des autres pays de la sous-région.

Concernant le niveau élémentaire, le contenu des livrets est unanimement reconnu comme d'une grande utilité, pour les enseignants de la cible mais aussi plus globalement pour tous les enseignants du système. Plusieurs répondants ont en effet indiqué avoir mis leurs ressources en partage avec leurs collègues titulaires dans leurs écoles. Une enseignante de dix ans d'expérience nous a confirmé s'être approprié de nouvelles façons de faire, notamment grâce au livret 5 sur les mathématiques : « c'est comme si j'étais en train de réapprendre ! »

Pour les directeurs, la formation IFADEM représente une grande nouveauté, comblant un vide en matière de formation initiale et continue. La question du renforcement de compétences (RC) des directeurs était posée depuis 2014, mais ce public n'avait pas pu être pris en compte dans les formations avant 2022. Or des directeurs accueillaient dans leurs écoles des enseignants formés à travers IFADEM qu'ils avaient pour devoir d'accompagner, sans être formés eux-mêmes. Cette situation était évidemment sous-optimale, dans un contexte de manque diagnostiqué de formation initiale. A ce jour en effet, la formation initiale des directeurs se résumait à un module intégré dans le référentiel de formation des élèves-maîtres au CRFPE, dont les acquis sont déjà lointains lors de la prise de poste. Les directeurs, souvent nommés sans préparation adéquate et sur critères d'ancienneté, sont pourtant confrontés à des enjeux colossaux qui justifient un renforcement de capacités : accompagner les enseignants, améliorer la qualité de l'éducation, et comme déjà rappelé ci-dessus, attirer et retenir les enfants à l'école primaire. Un directeur de zone rurale témoigne : « Pour certains parents, l'idée de l'école n'est pas ancrée, et dans beaucoup de familles, ils n'y croient pas. L'école est un droit, pas une obligation. ».

Les directeurs des régions couvertes par le projet bénéficient désormais de livrets spécifiques qui répondent à leurs besoins en matière de gestion administrative, pédagogique et sociale. Ces livrets sont perçus comme des outils indispensables : « Ces livrets sont devenus notre livre de chevet » (Focus Group directeurs). Ils permettent aux directeurs de mieux gérer des situations complexes, comme l'absentéisme des enseignants ou l'inclusion des enfants en situation de handicap. Un directeur témoigne : « La formation des directeurs manquait vraiment. IFADEM comble ce vide, surtout avec le livret 1, qui nous est d'un grand apport. »

Les perspectives de pérennisation sont donc très favorables sur les trois volets considérés, et s'insèrent dans une volonté nationale concernant le recours du BYOD et la poursuite de la digitalisation raisonnée de la formation. La dynamique est donc désormais installée, et prête à se poursuivre sur les directeurs.

4.1.2. QE TECH-2 : Alignement des livrets sur les curricula et les référentiels de formation initiale et continue

Deux types de livrets seront considérés en réponse à cette question : les livrets enseignants et les livrets directeurs. Sur le financement de 2022-2026, les concepteurs n'ont travaillé que sur les livrets directeurs, aussi le retour réalisé par les évaluateurs sur les livrets enseignants est-il plus succinct, car il convient de se référer à l'évaluation précédente pour en trouver une analyse précise.

4. Les livrets de formation des enseignants ont été créés en 2016 et ont été réactualisés en 2021. Les thématiques traitées sont indiquées ci-dessous, et couvrent un panel large de savoirs théoriques et didactiques pour enseigner et exercer le métier d'enseignant en langue française. Ils sont tous disponibles en format digital et en format papier.

Tableau 5 – Contenus des livrets enseignants

#	Titre	Contenu
1	Bien maîtriser les outils de la langue pour mieux enseigner en français	Phonétique, vocabulaire, grammaire
2	Éduquer au Développement durable pour installer des comportements responsables	Enjeux des EDD, comportement éco citoyens, genre
3	Conduire correctement une démarche scientifique pour une initiation scientifique et technologique réussie	Introduction à l'enseignement des sciences
4	Développer la communication écrite en français chez l'élève	Démarches de la lecture/compréhension et de la production écrite
5	Bien utiliser le français et le matériel didactique pour mieux enseigner les mathématiques	Sens des mots et des concepts, utilisation des compas/équerres/règles pour la géométrie
6	Développer la compréhension et la production orales en français chez l'élève	Favoriser la compréhension et l'expression orales
7	Développer ses connaissances en législation / déontologie, en analyse de travaux d'enfant et en critique de cahiers pour mieux mener son métier d'enseignant	Valeurs du métier d'enseignant, législation, analyse des travaux d'enfants au préscolaire

La très grande qualité de ces outils et leur parfaite conformité aux attendus du métier d'enseignant est un constat tout à fait unanime. Certains universitaires leur ont indiqué qu'ils utilisaient les livrets IFADEM et les livrets ont une « valeur scientifique avérée ». Cette crédibilité est construite à la fois sur la forme (le processus de formulation fait une large place à des concepteurs locaux et le pilotage de l'IGEF leur donne une légitimité pédagogique totale) que sur le fond (les enseignants se retrouvent dans ces contenus qui « parlent d'enseignant à enseignant » et une approche qui favorise les retours réflexifs et les échanges entre pairs. Au-delà de cette approche scientifique reconnue, l'alignement sur le curriculum national est avéré, les livrets traitant majoritairement des apprentissages fondamentaux (français et mathématiques) et de thématiques émergentes (développement durable et genre) qui font partie des priorités du MEN. L'ensemble des acteurs atteste le plein alignement de ces livrets sur les curricula et les guides pédagogiques officiels.

L'absence du livret sur le préscolaire dans le processus de formation 2022-2026 a été justifiée par un non-alignement sur les changements curriculaires intervenus depuis la période de rédaction. Le livret du préscolaire a été réactualisé à deux reprises après la première conception, mais le nombre et la fréquence des changements de curricula du cycle préscolaire n'ont pas permis de synchroniser les changements avec les révisions des modules. Ceci illustre bien la préoccupation constante des parties prenantes pour que les livrets soient parfaitement conformes aux attendus de l'institution.

5. Concernant les livrets directeurs, on a déjà évoqué l'immense besoin en formation auquel ils répondent. Globalement, le contenu des livrets est bien aligné sur le cahier des charges de la fonction. Lors de leur mise en chantier, la DRH avait déjà préparé un état des lieux des matériels de formation existant qui a nourri le processus de conception, et les thématiques suivantes ont été retenues pour les livrets :

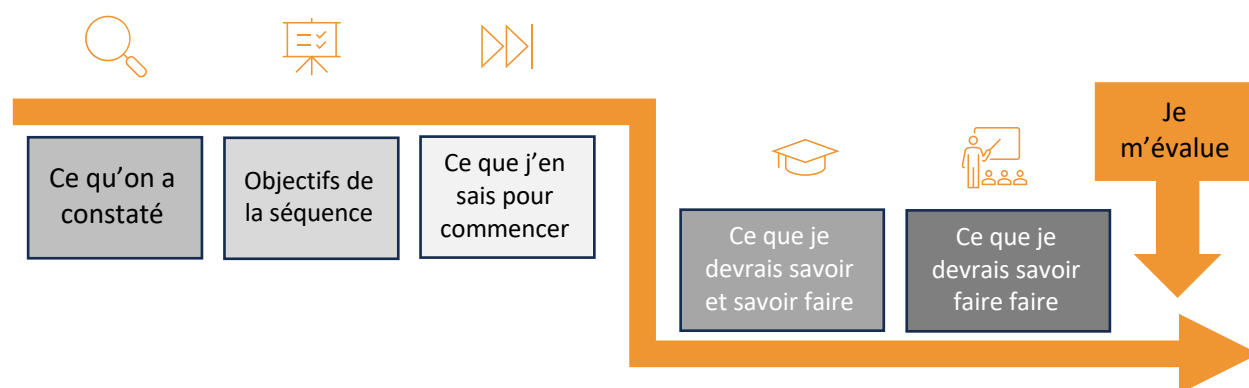
Tableau 6 – Contenu des livrets directeurs

#	Titre	Contenu	Format
1	Savoir gérer son école pour conduire le changement	GRH, gestion administrative / pédagogique / matérielle et financière et leadership)	Digital et papier
2	Pour une gestion durable de l'environnement scolaire, du partenariat, de la communication	Gestion durable de l'environnement, partenariat et mobilisation communautaire	Digital et papier
3	Prendre en compte la problématique du genre et assurer l'égalité d'accès aux apprentissages	Équité, inclusion, sécurité et lutte contre la violence	Digital et papier

6. Pour les livrets enseignants comme pour les livrets directeurs, les concepteurs ont commencé par un vaste état des lieux pour récupérer tout ce qui existe dans le système. En effet, comme souligné au titre de l'analyse du critère « cohérence » ci-après, le système éducatif sénégalais accueille de très nombreux projets internationaux et des expérimentations très diverses ; tellement nombreux qu'il est parfois difficile de capitaliser en temps et en heure. Les temps de conception des livrets ont donc été un moment permettant aux concepteurs de faire « un pas de côté » pour « ne pas réinventer la roue », en réactualisant ce qui devait l'être.

Les différents retours reçus sur les livrets confirment un parfait alignement sur les attendus et les évolutions en cours de la fonction de directeur. On en veut pour exemple une certaine hausse de la conflictualité constatée dans les écoles, avec des cas de vandalisme ou de collaboration compliquée avec les CGE, entraînant des situations d'urgence où il est précieux pour le directeur de disposer d'une boîte à outils synthétique et immédiatement consultable. On peut citer également le besoin de collaboration avec les parents et la communauté et leur implication au quotidien, en lien avec le concept de « société éducative » promu dans la vision Sénégal 2050. Cette approche est bien décrite dans le livret 2.

Pour les deux processus de conception, l'accompagnement méthodologique de l'expertise mobilisée a été très apprécié. La méthodologie proposée pour définir les objectifs pédagogiques et didactiques a été qualifiée d'« impressionnante » pour son pragmatisme et sa clarté. Elle est rappelée dans la figure ci-dessous, et recommandée par plusieurs répondants comme un modèle riche de sens « à reprendre pour de futures actions de formation » :

Figure 3 – La structure pédagogique et didactique des livrets IFADEM


7. L'inspection générale de l'éducation et de la formation (IGEF) pilote actuellement un processus de réforme du curriculum, qui doit être élaboré dans une logique de socle commun (continuum préscolaire-élémentaire-moyen). De nouvelles ressources seront nécessaires, et l'ingénierie IFADEM pourrait être convoquée à cet effet pour donner du sens à ces nouveaux contenus. Il s'agit là d'un élément essentiel de pérennisation.

8. IFADEM s'inscrit dans une logique de complémentarité entre la formation initiale et continue, en s'alignant sur les curricula nationaux et les objectifs des établissements. Les livrets, disponibles en format papier et numérique, suivent la même structure que le guide enseignant officiel du programme, ce qui facilite leur intégration dans les pratiques pédagogiques. Ces livrets sont pleinement conformes au cadre curriculaire prescrits, et ont leur place dans le dispositif de formation initiale existant. L'implication des directeurs de CRFPE facilite cette fluidité, qui devrait être consolidée à l'échelle nationale afin d'impacter le référentiel de formation des élèves maîtres, comme l'a fait le Projet d'Amélioration des Apprentissages en Mathématiques à l'Élémentaire (PAAME) récemment.

4.1.3. QE TECH-3 : Rôle du renforcement de capacités pour renforcer la durabilité technique

9. Le renforcement des capacités est la raison d'être et la colonne vertébrale du programme IFADEM, comme en témoigne la Convention de Financement du 19 mai 2022, au terme de laquelle « les parties placent les capacités au premier rang » des priorités. Ce RC vise non seulement les enseignants et les directeurs en tant que bénéficiaires directs, mais aussi d'autres publics clés, tels que les tuteurs, superviseurs et concepteurs, afin d'assurer la durabilité de la formation continue à distance. Plus globalement, le projet trace les contours d'un véritable écosystème de renforcement des capacités aux niveaux central et déconcentré.

Le RC des superviseurs est essentiel pour assurer un suivi efficace des enseignants et directeurs en formation : les superviseurs et techno-pédagogues jouent un rôle crucial dans la mise en œuvre d'IFADEM, et les tuteurs de directeurs ont exprimé le besoin d'une formation plus approfondie sur les outils numériques. La formation des directeurs restant largement au format papier avec un recours au numérique optionnel, les ressources allouées à cette formation restent insuffisantes, ce qui limite leur capacité à optimiser l'utilisation des outils techniques. Par exemple, certains superviseurs ont dû organiser des regroupements supplémentaires pour expliquer l'utilisation de *Classroom*, ce qui a engendré des pertes de temps et des coûts supplémentaires. Un superviseur souligne : « Nous avons besoin d'au moins 5 jours de formation pour maîtriser ces outils » (Focus Group superviseurs).

Le renforcement des capacités a permis une diffusion des compétences acquises, notamment grâce à l'utilisation d'applications comme *WhatsApp* et à l'organisation de classes virtuelles.

10. Afin de renforcer la dynamique de pérennisation, le Résultat 3 du cadre logique, qui vise à améliorer le dispositif de formation continue du ministère de l'Éducation nationale, est crucial. Les deux premières années ont été largement accaparées par la préparation et la gestion des processus de RC des groupes cibles, le résultat 3 devra être prégnant pour les deux années à venir. Un suivi rigoureux via des outils de suivi et évaluation plus efficaces permettra de mieux monitorer l'utilisation des ressources et d'identifier les besoins en RC non couverts. A l'occasion de l'intégration de la plateforme au SIMEN, il conviendra de réaliser un état des lieux clair des compétences en techno pédagogie en présence au sein du MEN sur la base d'une évaluation des compétences individuelles et collectives permettant d'apprécier la capacité des équipes à médiatiser des contenus, produire des vidéos et plus globalement des ressources multimédia. Enfin, une capitalisation systématique des bonnes pratiques et des innovations locales (comme l'utilisation de *WhatsApp* ou des classes virtuelles) est nécessaire pour assurer la pérennisation du programme et renforcer les synergies avec d'autres initiatives.

4.1.4. QE TECH-4 : Bonnes pratiques et solutions techniques innovantes valorisables et partageables

11. Le but de toute innovation est bien sûr de pouvoir profiter au plus grand nombre. Il est donc nécessaire de comprendre en quoi le programme IFADEM et les solutions techniques qu'il apporte peut permettre une implantation de l'utilisation du numérique et l'approche hybride, rendue incontournable depuis la pandémie COVID et déjà amorcée de longue date au sein du système sénégalais pour la formation continue des enseignants. Selon la Doyenne de l'IGEF, « IFADEM est un foyer d'incubation et c'est quelque chose qu'il faut préserver. »

D'après le rapport mondial sur le suivi de l'éducation de 2024¹⁰ (UNESCO 2025), la part d'enseignants qualifiés décroît sur le continent et dans le monde : elle est passée de 70% en 2012 à 64% en 2022 en Afrique. A cette question, déjà essentielle, de la qualification s'ajoute celle du mode et du type de formation proposés, avec des parcours qui ne donnent pas toujours une part suffisante à la dimension très pratique du métier d'enseignant. Cette approche orientée métier est alignée sur le référentiel UNESCO CITE-T¹¹, qui préconise une formation des enseignants axée sur l'amélioration des pratiques pédagogiques et des apprentissages des élèves.

Une première innovation essentielle apportée par IFADEM dans un système éducatif où la formation a longtemps été très axée sur les savoirs théoriques est la réunion de l'ensemble des acteurs autour d'une logique de professionnalisation des enseignants. Une telle logique répond au besoin, pour les enseignants, d'acquérir les savoirs professionnels nécessaires à la construction et au développement de leurs compétences professionnelles. Cet aspect est aujourd'hui incontournable pour apprécier l'efficacité des programmes de formation des enseignants, et donc leur efficacité. Il s'agit de penser la formation à l'enseignement au service de l'amélioration des pratiques, en pensant l'enseignant comme un vecteur significatif d'amélioration des apprentissages. L'approche collaborative IFADEM a permis de dépasser les méthodes traditionnelles de formation, souvent basées sur des cours magistraux (ex cathedra), pour privilégier des échanges pratiques, orientés métier et centrés sur les besoins des enseignants.

Le rôle des tuteurs et des directeurs est central dans cette logique de professionnalisation. L'approche collaborative IFADEM a permis de renforcer les capacités des acteurs locaux (enseignants, directeurs, inspecteurs) et de favoriser un apprentissage tout au long de la vie (*lifelong learning*). Les tuteurs, en particulier, jouent un rôle clé en réunissant les enseignants autour de leurs pratiques de classe. Les directeurs, quant à eux, sont appuyés pour améliorer leur pilotage pédagogique dans les classes, qu'ils soient déchargés ou non (c'est le cas des directeurs affectés dans les écoles de plus de douze classes), ce qui permet de se placer dans une dynamique systémique.

12. Autre innovation essentielle, IFADEM a favorisé un rapprochement des acteurs du système éducatif, dépassant les approches trop strictement hiérarchiques pour privilégier une collaboration horizontale. Il s'agit en réalité d'un processus qui semblait déjà en marche dans les pratiques d'inspection au Sénégal, mais qui est conforté par le projet. Les inspecteurs, par exemple, ont salué la nouveauté d'un processus de formation continue dans le temps long, plutôt que des sessions ponctuelles : « Ce qui a été nouveau, c'est de se lancer dans un processus de formation continue dans le temps, plutôt qu'une session ponctuelle sur tel ou tel sujet demandé par le niveau central. Cela nous sort des habitudes de formations ponctuelles et parcellaires. »

Les directeurs, quant à eux, ont souligné l'importance des échanges collaboratifs pour découvrir et résoudre des réalités complexes, comme la gestion des ressources humaines (GRH) ou les

¹⁰ GEM report 2024, UNESCO, https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391755_fre

¹¹ <https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/unesco-iscied-t-2021-fr-web.pdf>

autorisations d'absence, dans un contexte où l'absence des maîtres dans les écoles publiques est un sujet de préoccupation nationale. Un directeur explique : « La relation d'échange est aussi le moment de découvrir certaines réalités, par exemple la GRH, la législation, les autorisations d'absence. Il faudrait un contrat d'objectif entre le directeur et l'adjoint qui indique sur quels critères il est attendu. »

13. Troisième axe d'innovation repéré, IFADEM accompagne une réflexion pionnière sur la rénovation des contenus et programme de formation dans la perspective d'une plus grande attention sur les compétences vertes et l'éducation sensible au genre, ainsi qu'un tournant désormais bien identifié vers des approches pédagogiques plus explicites.

En termes de nouvelles pédagogies, IFADEM introduit des approches innovantes, notamment en éducation inclusive et en développement durable, répondant à des défis contemporains. Les livrets incluent des modules sur l'éducation inclusive, l'égalité de genre et le développement durable, qui sont directement applicables en classe. Par exemple, les enseignants et directeurs ont organisé des sessions de nettoyage avec les communautés locales, renforçant ainsi le lien entre l'école et son environnement. Un enseignant témoigne : « Nous avons tous organisé une session de nettoyage avec l'association des parents. » Ces initiatives s'inscrivent dans la vision du MEN d'une « société éducative », où l'école joue un rôle central dans le développement communautaire.

En matière de genre et d'équité, les livrets abordent des questions comme l'inclusion en réponse à des questions qui se posent au quotidien aux directeurs et enseignants accueillant des enfants en situation de handicap physique ou sensoriel, ou touchés par l'albinisme, et plus généralement des populations sujettes à des violences ou des actes d'ostracisation. Cependant, des besoins non couverts ont émergé, notamment sur la gestion des violences scolaires, où l'approche reste trop générale. Malgré cela, ces modules ont permis de sensibiliser les enseignants et les directeurs à l'importance de l'équité et de l'inclusion.

Sur le plan pédagogique, IFADEM a encouragé des pratiques innovantes, comme la confection d'abaques (outils de manipulation pour la numération) par les élèves eux-mêmes, avec l'aide des menuisiers locaux ou à l'aide de capsules permettant de fabriquer des bouliers. Ces initiatives, certaines directement observées en classe par les évaluateurs, montrent comment les enseignants peuvent intégrer des ressources locales dans leurs pratiques pédagogiques, et amener les élèves à manipuler les quantités en mathématiques, même en grands groupes.

4.2. Critère #2 : Durabilité institutionnelle

4.2.1. QE INST-5 : Participation du dispositif à la définition des stratégies nationales pour les enseignants

Le dispositif de formation IFADEM joue un rôle clé dans la définition des politiques et stratégies nationales pour les enseignants au Sénégal, tout en s'intégrant dès l'origine dans les programmes nationaux de formation continue. Ces éléments contribuent à renforcer la durabilité institutionnelle du programme et à assurer son ancrage dans le système éducatif sénégalais.

Extinction du corps des adjoints

14. La convergence du ciblage d'IFADEM avec les politiques publiques d'éducation du Sénégal est particulièrement visible dans le traitement du corps des instituteurs adjoints. Grâce à la formation continue dispensée par IFADEM agissant en pleine cohérence avec un autre dispositif national de formation continue diplômante, ce corps est aujourd'hui en voie d'extinction.

Cette extinction progressive du corps a d'ailleurs entraîné des difficultés de ciblage et des erreurs dans certaines académies lors de l'instruction du nouveau financement RFTA.

Depuis 2015, date à laquelle les adjoints représentaient plus de 22 000 enseignants et plus de la moitié du corps enseignant au primaire, 8 462 titulaires du CEAP ont été admis au CFS/IAD via la FC-DIA, tandis qu'IFADEM a permis à 1 671 enseignants d'obtenir leur certification en 2021, avec environ 1 900 autres attendus d'ici 2026 en deux cohortes, comme indiqué dans le tableau ci-dessous :

Tableau 7 – Contribution d'IFADEM à l'extinction du corps des instituteurs adjoints à horizon 2026

	Admis au CFS/IAD 2015-2020	Admis au CFS/IFADEM 2017-2021	Prévisions admissions au CFS 2025 (DGD) ¹²	Prévisions admissions au CFS 2026 (RFTA)	Ensemble	% CFS-IFADEM
Effectifs enseignants	8 462	1 671	940	860	11 933	29%

Source : DEXCO, UGP et calcul des auteurs.

Avec toute la prudence nécessaire à ce type de prévision, et en prenant pour hypothèse l'organisation par la DEXCO de deux sessions d'examens CFS-IFADEM en 2025 puis 2026 pour les deux cohortes d'enseignants en cours de formation (DGD) et à former (RFTA), on peut anticiper la formation et la certification de près de 12 000 instituteurs adjoints depuis 2015 à l'horizon 2026, dont 29% l'auront été à travers le programme IFADEM. Il s'agit donc d'une contribution tout à fait significative à cette politique publique nationale, qui nécessitera cependant une évaluation finale précise afin d'affiner les effectifs des instituteurs adjoints encore présents dans le système, y compris dans le privé et pour les arabisants, et couvrant les effectifs de l'académie de Ziguinchor, non couverte par le programme.

¹² Ces prévisions ont été calculées sur la base d'un taux d'admission minimal de 85,3%, qui est le taux le plus faible des trois sessions du CFS-IFADEM enregistré depuis 2017, et suivant l'hypothèse qu'au moins 92% des formés présenteront l'examen, comme cela a été le cas en 2021.

Contribution d'IFADEM à la rénovation du cadre stratégique et réglementaire

15. IFADEM a permis de former et de promouvoir de nombreux cadres aguerris au sein du système éducatif sénégalais, au niveau central comme au niveau déconcentré. Plusieurs acteurs institutionnels impliqués dans le programme au cours de ses différentes phases ont été promus à des postes supérieurs. Ces promotions témoignent de la reconnaissance des compétences développées grâce à IFADEM et de l'intérêt des plus hautes autorités. Par exemple, une réflexion est en cours pour intégrer les méthodes et thématiques d'IFADEM non explorées à ce jour (comme l'anglais, les langues nationales notamment) dans la réforme curriculaire en préparation.

Dans la perspective d'une évolution significative du cadre stratégique annoncée par le gouvernement, l'utilisation du dispositif IFADEM pourrait en outre représenter une perspective. En effet, un cadre normatif pour une nouvelle politique sectorielle a été validé et est en cours de revue par le ministère des Finances et du Budget (MFB) pour la période 2025-2029. Ce nouveau cadre, soit une évolution voire un remplacement du PAQUET-EF, entraînera bien sûr des besoins importants en termes de formation continue. Le Plan d'optimisation des CRFPE (Centres Régionaux de Formation des Personnels de l'Éducation), financé par la Banque mondiale, s'inscrit dans cette dynamique, avec un rapprochement à accompagner avec la formation initiale.

Cette dynamique de promotion contribue à ancrer IFADEM dans les pratiques institutionnelles et à favoriser son intégration dans les politiques éducatives nationales. Ainsi, et en dépit de l'épuisement de la cible initiale d'IFADEM, les besoins en formation continue demeurent importants, notamment avec la massification des recrutements d'enseignants (plusieurs recrutements exceptionnels sont d'ailleurs en cours et d'autres sont prévus pour résorber le déficit d'enseignants) et les pistes d'extension vers l'enseignement moyen. Une première requête a d'ailleurs été déposée auprès de l'AUF et de l'OIF pour lancer un IFADEM de l'enseignement moyen, témoignant de l'intérêt pour une extension du dispositif.

Des liens à éclairer par rapport à l'impact à moyen et long terme sur les pratiques enseignantes et les résultats des élèves

16. La mission d'évaluation a collecté plusieurs avis convergents concernant des risques identifiés pour la motivation des enseignants et par conséquent, la qualité de leur prestation, en lien avec les apprentissages des élèves. Ce phénomène, n'est pas à ce jour documenté de manière sérieuse, mais a été rapporté de manière régulière au cours de la mission. A l'appui de cette réflexion figure la conviction largement partagée que les enseignants les plus sérieux, les plus impliqués et les plus engagés professionnellement, sont souvent ceux qui sont dans l'attente d'une commission d'examen professionnel. Certains enseignants, une fois reclassés, tendraient à négliger des aspects importants du programme, comme l'éducation physique et sportive, ou à moins soigner leur préparation, ce qui soulève des questions sur l'impact de la montée en grade sur les résultats des élèves. Ces comportements seraient liés à l'absence d'un palier de progression supérieur, une fois le CAP obtenu. Des railleries circulent dans le monde enseignant, qui décrivent le CAP comme un « certificat d'aptitude à la paresse ». Une évaluation sérieuse de ce phénomène, en collaboration avec l'Institut National d'Étude et d'Action pour le Développement de l'Éducation (INEADE), serait nécessaire pour garantir que la formation continue diplômante contribue effectivement à l'amélioration des apprentissages, et permettre un réel retour d'expérience sur la politique publique accompagnée par IFADEM tant sur son volet RH que sur son impact sur la qualité de l'éducation.

4.2.2. QE INST-6 : Contributions des partenaires

La mise en œuvre du programme IFADEM repose sur une collaboration étroite entre les partenaires locaux et internationaux, qui contribuent à la fois en termes de ressources humaines, matérielles et financières. Cette collaboration a permis au programme de s'intégrer efficacement dans les structures administratives existantes, tout en favorisant une gestion décentralisée et une appropriation locale des dispositifs de formation.

Contribution en ressources humaines

17. Les partenaires locaux, notamment le ministère de l'Éducation, jouent un rôle central dans la mise en œuvre d'IFADEM. La direction de la Formation et de la Communication (DFC) assure la mise en œuvre d'IFADEM. Le directeur de la Formation et de la Communication, par ailleurs Secrétaire Exécutif du programme, ordonne les dépenses et supervise la restitution des pièces comptables et des rapports. La DFC a pris en charge la formation des directeurs à partir de 2022, une nouveauté par rapport aux précédentes interventions qui étaient gérées uniquement par les inspections d'académie pour ce type de publics, préfigurant ainsi une prise de conscience nationale. Cette transition a permis de renforcer l'efficacité du programme, malgré une certaine instabilité due aux changements de responsables au sein de la DFC (3 titulaires depuis le démarrage du programme).

Les techno-pédagogues et les superviseurs, issus des structures locales et désormais présents au niveau central, jouent un rôle clé dans l'accompagnement des enseignants et des directeurs.

Le rôle des COFC (chargés d'opérations financières et comptables) est également à signaler ici dans le bon fonctionnement du programme : ces agents, formés dans le cadre du Projet d'Amélioration de la Qualité et de l'Équité dans l'Éducation de Base (PAQEEB) de la Banque mondiale et déployés dans les 16 académies du pays, sont aguerris sur le suivi et la mise en œuvre des projets internationaux et les subtilités des différents PTF dans leur gestion financière. Leur implication dans la gestion déconcentrée du programme a été décisive, et à ce jour peu d'erreurs semblent à déplorer.

Contribution en ressources matérielles

18. Les partenaires locaux contribuent également à la mise en œuvre d'IFADEM par la fourniture de ressources matérielles. Les tablettes, acquises via un marché public, ont été configurées par l'Unité de Gestion du Programme (UGP) avec l'appui de techno-pédagogues locaux. Les partenaires ont privilégié des prestataires locaux pour l'acquisition des équipements, comme STABURO pour les tablettes, la librairie Quatre Vents pour les dictionnaires, et IMPRIMEN pour les impressions. Cette stratégie a permis de soutenir l'économie locale tout en réduisant les coûts logistiques.

Cependant, des défis techniques persistent, notamment en ce qui concerne la maintenance des tablettes. Certains enseignants, confrontés à des pannes, ont choisi de racheter et reconfigurer eux-mêmes leurs tablettes, témoignant d'une forte appropriation du dispositif, et d'une fenêtre pour initier une logique de BYOD pour les enseignants également. Cette initiative locale, bien que limitée (une dizaine de cas), montre que les bénéficiaires sont prêts à investir dans leur formation, même en l'absence de soutien institutionnel.

Contribution en ressources financières

19. Les partenaires locaux contribuent également occasionnellement sur le plan financier, bien que le programme dépende encore largement des fonds extérieurs pour son fonctionnement. A Louga, les participants se sont même cotisés pour réaliser des regroupements en présentiel pour la formation des directeurs car dans les départements les plus ruraux, les distances sont trop importantes.

Intégration dans les structures existantes

20. L'intégration d'IFADEM dans les structures existantes demeure cependant imparfaite tant que la plateforme de formation n'est pas pleinement intégrée au sein du Système d'Information et de management de l'Éducation nationale (SIMEN). Cette intégration voulue par le MEN témoigne de la volonté des partenaires locaux de pérenniser les acquis d'IFADEM et de les inscrire dans une stratégie nationale de formation continue. Il est donc urgent que les dispositions nécessaires soient prises pour faire de cette intégration une réalité.

4.2.3. QE INST-7 : leadership local et fonctionnement des instances de gouvernance

Le programme IFADEM contribue au renforcement des capacités de leadership des partenaires locaux, notamment en matière de coordination et de mise en œuvre. Cependant, le fonctionnement des instances de gouvernance quadripartites (groupant le MEN, l'APEFE, OIF et l'AUF) présente des forces et des faiblesses, qui influencent l'efficacité globale du programme.

Fonctionnement des instances de gouvernance

21. Les instances de gouvernance d'IFADEM (UGP, SE, CN) sont globalement efficaces, mais leur fonctionnement présente des limites liées à leur lourdeur et au contexte politique.

Comité National (CN) : Le CN, présidé par le ministre de l'Éducation, est chargé de veiller à l'ancrage local du programme. Cependant, il ne s'est jamais réuni depuis la signature de la convention de partenariat en mai 2022, en raison du contexte politique perturbé et des changements institutionnels fréquents. Cette absence de réunion limite la capacité du CN à jouer pleinement son rôle de pilotage stratégique. On notera cependant qu'il s'agit d'un problème observé dans d'autres pays IFADEM.

Secrétariat Exécutif (SE) : Le SE, coordonné par la DFC, est responsable de la mise au point du schéma annuel de planification (SAP) et supervise l'UGP. Le SE fonctionne relativement bien, avec des réunions périodiques qui permettent un suivi régulier des activités et l'affectation d'un personnel dédié et impliqué au sein de l'UGP. Au niveau national, l'ancrage d'IFADEM à la DFC a résisté aux changements de ministre et au contexte politique évolutif, témoignant d'une certaine résilience institutionnelle.

Unité de Gestion du Programme (UGP) : L'UGP est l'instance opérationnelle clé du programme. Elle s'est réunie 38 fois depuis le démarrage et environ 12 fois par an, permettant une articulation importante en dépit de la distance entre les locaux de l'APEFE et les sphères ministérielles. Cette approche structurée a permis de maintenir une bonne coordination entre les acteurs locaux et internationaux. Le tandem entre l'administratrice de programme et le chargé de mission a également joué un rôle clé dans la coordination et la mise en œuvre du programme, dans son interaction comme dans son interface avec le coordonnateur de l'UGP. Cette collaboration a permis de maintenir une continuité opérationnelle, malgré les défis liés au contexte politique et administratif. La fusion des instances IFADEM et RFTA a permis une meilleure coordination entre les deux programmes, évitant ainsi les doublons et optimisant les ressources.

En son sein, le Comité de Comptabilité (CC), chargé de la conformité des écritures dans les logiciels de gestion de l'APEFE (GESLOC), fonctionne selon des normes qui ne sont pas toujours alignées sur les principes de la Déclaration de Paris, mais produit des résultats à ce jour validés par les auditeurs, et une coordination étroite avec les acteurs du niveau déconcentré.

Les instances tripartites fonctionnent globalement avec une répartition des rôles claire, mais certaines lourdeurs sont déplorées dans la relation bilatérale et la prise de décision, en dépit de la proximité géographique de l'IFEF.

Renforcement des capacités de leadership au niveau déconcentré

22. IFADEM a permis de renforcer les capacités de leadership des acteurs locaux, en particulier au niveau des académies et des structures déconcentrées. Par exemple, chaque académie dispose désormais d'un coordonnateur IFADEM, d'un ou plusieurs superviseurs (chaque IEF en dispose) et d'un directeur de CRFPE (parfois la même personne) impliqués dans la mise en œuvre du programme. Ces acteurs ont été dotés de cahiers des charges clairs et ciblés, ce qui a permis de structurer leur rôle et leurs responsabilités.

4.2.4. QE INST-8 : Reconnaissance, certification, valorisation des formations IFADEM

Valorisation de la formation des enseignants

25. Depuis 2020, les enseignants ayant suivi la formation IFADEM reçoivent un Certificat de Fin de Stage (CFS) IFADEM, distinct de celui délivré aux enseignants passés par d'autres voies de certification. Ce CFS IFADEM reconnaît les compétences spécifiques acquises lors de la formation, notamment en matière de pédagogie innovante et de littératie numérique. Concernant la cohorte en cours, la date de l'épreuve finale n'a pas encore été arrêtée, en raison des disparités de progression des enseignants. Cette situation reflète les difficultés liées à l'hétérogénéité des niveaux et des rythmes d'apprentissage des bénéficiaires.

Malgré ces défis, la délivrance du CFS IFADEM constitue une avancée significative dans la reconnaissance des compétences des enseignants. Elle répond à un besoin de valorisation professionnelle, notamment pour les enseignants adjoints qui, grâce à IFADEM, obtiennent une certification reconnue et améliorent ainsi leur statut dans le système éducatif.

Valorisation de la formation des directeurs

26. La formation des directeurs, introduite en 2022, représente une nouveauté dans le dispositif IFADEM. Les directeurs, souvent nommés sans préparation adéquate, bénéficient désormais de modules spécifiques sur la gestion administrative, pédagogique et sociale. Cependant, la question de leur certification et de leur valorisation professionnelle reste en suspens. Une attestation signée par l'IA est à ce jour la voie privilégiée, mais la question de la valorisation dans la carrière n'a pas été tranchée.

A l'origine, la formation des directeurs qui avait été proposée en 2014 mais non mise en œuvre devait pouvoir apporter des avantages aux candidats formés dans le cadre du mouvement national. Ainsi, moyennant une adaptation des barèmes actuellement utilisés, il deviendrait possible de privilégier, à qualité équivalente, les dossiers des directeurs Ifadémiens. Cette valorisation est une piste intéressante, qui n'implique pas de coût financier pour le projet ou pour le contribuable.

Certains superviseurs recommandent de rendre la formation IFADEM obligatoire pour les aspirants directeurs, afin de motiver les candidats et d'améliorer leur entrée en fonction : ceci pourrait représenter une autre piste. Cette suggestion est d'autant plus intéressante que le Sénégal expérimente déjà des procédures de recrutement « sur profil » qui intègrent des critères autres que la seule ancienneté. Des discussions sont en cours entre partenaires sociaux pour identifier une « stratégie fonctionnelle » propre aux directeurs, et la formation en fait partie : celle d'IFADEM mais aussi celle que propose l'Université Gaston Berger de Saint-Louis.

Certification et valorisation pour d'autres publics

27. Avec l'extinction du corps des adjoints, la question de la certification de futurs enseignants IFADEM se posera en des termes différents, et la question a été soulevée de viser une formation des enseignants qui ne soit pas seulement pensée en termes de montée en grade, et puisse toucher des enseignants en poste et désireux de progresser dans leur pratique. La question de la certification et de la valorisation se pose également pour d'autres publics, notamment les enseignants du privé et les arabisants, qui ne sont pas encore couverts par IFADEM.

IFADEM, initialement conçu pour accompagner le processus de diplomation, doit désormais se réinventer pour répondre aux nouveaux défis du système éducatif. Comme le souligne le DPRE, « le focus ne doit pas forcément être mis sur l'aspect diplômant, c'est la pratique professionnelle qui compte ». Il s'agit donc de trouver un juste milieu entre la reconnaissance des compétences et l'amélioration des pratiques pédagogiques, dans un contexte où le volet certificateur a été considéré comme un élément essentiel de la motivation.

4.2.5. QE INST-9 : Bonnes pratiques et modalités de gouvernance valorisables et partageables

Le programme IFADEM a introduit plusieurs bonnes pratiques et solutions innovantes en termes institutionnels, qui ont permis une réflexion renouvelée sur les métiers de l'éducation, notamment ceux des enseignants, directeurs et encadreurs. Ces innovations, ancrées dans une dynamique de professionnalisation, ont favorisé l'émergence de nouveaux comportements et de nouvelles pratiques professionnelles, notamment grâce à l'intégration du numérique et à une gestion décentralisée des ressources. Ces bonnes pratiques sont capitalisées à travers des mécanismes de partage et d'intégration dans les politiques éducatives nationales.

Rôle renforcé des directeurs et encadreurs

28. IFADEM a permis une réflexion renouvelée sur le rôle des directeurs d'école, en les positionnant comme des acteurs clés dans la mise en place des innovations pédagogiques. Les directeurs, souvent nommés sans préparation adéquate, bénéficient désormais de formations spécifiques sur la gestion administrative, pédagogique et sociale. Ces formations, intégrées dans les livrets IFADEM, leur permettent de mieux accompagner les enseignants et de gérer les établissements de manière plus efficace.

Par ailleurs, IFADEM a renforcé le rôle des encadreurs (inspecteurs, tuteurs, superviseurs), en exigeant que les superviseurs soient des inspecteurs et que les tuteurs soient des directeurs. Cette approche a permis une meilleure coordination entre les différents acteurs du système éducatif et une diffusion en cascade des compétences acquises. Par exemple, les directeurs de CRFPE ont été très impliqués dans la supervision des formations, ce qui renforce leur leadership et leur capacité à impulser des innovations.

29. Au niveau déconcentré, l'intégration de la formation dans les Cellules d'Animation Pédagogique (CAP) peut cependant être améliorée. Ces cellules, instituées par le décret n° 79-1165, représentent le seul cadre formel et systématique de développement professionnel des enseignants. Ces cellules, qui regroupent les maîtres de plusieurs écoles, permettent d'organiser des activités pédagogiques et culturelles basées sur les besoins exprimés par les enseignants, le plus souvent le samedi. Une évolution de leur fonctionnement pourrait être appuyée par IFADEM, en lien avec les pratiques de collaboration horizontale précitées, des dynamiques créées lors des rencontres tuteurs-apprenants (RTA) mais aussi les pratiques de tutorat ou de formation à distance, en renforçant les communautés de pratiques et en les plaçant sur une perspective de long terme.

Articulation à mieux anticiper avec la dynamique de signature de Contrats de Performance

30. Les livrets directeurs et leur formation demeurent à ce jour globalement hermétiques à la dynamique pourtant en cours de gestion axée sur la performance. Le ministre de l'Éducation a signé en novembre 2021 à titre pilote des contrats de performance dans 5 académies, avec l'IA mais aussi avec le CRFPE. Il s'agit d'une dynamique importante pour le Sénégal dans le cadre de la mise en place de la LOLF (Loi Organique relative à la Loi de Finances). Cette articulation devra être pensée dans la perspective de la signature d'une nouvelle vague de contrats de performance dans les prochaines semaines.

4.3. Critère #3 : Durabilité économique et Financière

4.3.1. QE ECOFI-10 : Perspectives de financement à long terme

31. La dépendance aux fonds extérieurs reste importante dans le cadre du programme IFADEM, et des dispositions ont été envisagées pour assurer la pérennité financière du programme, notamment en couvrant les coûts récurrents et en favorisant une internalisation progressive des dispositifs. Dans ce contexte, la contribution du MEN, substantielle en termes de RH mobilisées, infrastructures mises à disposition et exonération, est substantielle.

Selon le DTF, le budget total se compose de 60% de dépenses de fonctionnement, d'un budget d'investissement de 166 000 EUR (principalement les tablettes). L'essentiel des dépenses est planifié sur 2024 et 2025.

Tableau 8 – Répartition du budget selon le DTF

Rubrique	Montant en €
Investissement	166 550
Fonctionnement	1 013 992
Ressources Humaines	530 700
Total	1 711 242

Source : DTF

Parmi Les dépenses de fonctionnement, ce sont les frais de formation qui occupent le poste principal, soit près de la moitié des frais de fonctionnement. Au sein de ce fonctionnement, les regroupements représentent toujours un budget considérable, en raison des volumes de personnes formés, mais reste raisonnable en termes de couts unitaires. A titre d'exemple, le regroupement initial des directeurs de la deuxième cohorte qui a eu lieu dans les 7 académies a eu un coût de reviens de 41 344 000 XOF (soit 63 028 EUR) pour un total de 2 046 participants et leurs 108 encadreurs, ce qui revient à 30 euros par tutoré (20 200 FCFA).

Le prix unitaire de la tablette a fortement baissé par rapport à la phase précédente, passant de 787 636 à 300 000 XOF pour des capacités supérieures en termes de mémoire, mais peut être moindre en termes de robustesse, si l'on en croit les retours du terrain.

Lors de la visite de la mission d'évaluation, le niveau de décaissement était estimé à 70% des prévisions environ, en raison de retards dans les regroupements (qui sont souvent par partie la plus onéreuse, mais aussi techniquement essentielle) et l'impression des livrets.

32. IFADEM est aligné sur les coûts paramétriques fournis à l'ensemble des PTF par le MEN, ce qui permet d'harmoniser les indemnités versées, et de préparer adéquatement le transfert. Ces

indemnités fixent des montants plafonds pour la restauration, l'hébergement, le déplacement des agents mais aussi des indemnités journalières de production pour les concepteurs. Les encadreurs sont rémunérés forfaitairement sur toute la durée de la formation à travers Orange Money.

33. Un échange avec la Secrétaire Générale a permis de confirmer que le ministère est prêt à travailler pour reprendre certains des coûts récurrents. Pour parvenir à construire sa stratégie de durabilité, il sera essentiel de prévoir des échanges précis et de documenter les différents coûts unitaires couverts par le budget de fonctionnement du projet, en vue de permettre une bonne anticipation des coûts récurrents.

4.4. Critère #4 : Cohérence interne et externe

4.4.1. QE COH-11 : Synergies avec les autres interventions de l'APEFE

34. Le programme IFADEM représente pour l'APEFE une intervention particulièrement importante, et son principal modèle en matière d'éducation de base. Parce qu'il relie l'APEFE à la francophonie, et en raison de son efficacité, ce programme répond aux impératifs de l'APEFE mais aussi aux priorités de ses commanditaires aux différents niveaux (fédéré et fédéral). Ainsi, l'approche *Team Belgium* et les potentialités de collaboration inter pays offertes par les récents financements européens RTIA incitent-ils à analyser les potentialités en termes d'apprentissages croisés. On peut rappeler à cet égard le sens de la cible stratégique DGD « nyofar » (on est ensemble en wolof) en matière d'inclusion des enfants vulnérables qui stimule la co-construction d'apprentissages entre pairs par une approche "processus" entre les ACNG qui participent au CSC-Sénégal 2022-2026.

Trois interventions spécifiques sont citées avec lesquelles une convergence est possible : la plateforme Educaid.be, l'initiative Teach2Empower et les autres initiatives connexes mise en œuvre avec le financement de la RFTA, plus spécifiquement, le nouveau projet ECO-LIER sur les compétences vertes mis en œuvre en partenariat avec l'ONG Nébédjay. Ce projet vise à développer la conscience environnementale des enfants de la région de Fatick et à promouvoir les bonnes pratiques de protection et de restauration de l'environnement pour une transition écologique inclusive avec un triple objectif : i) Renforcer l'intérêt et la capacité des acteurs régionaux et nationaux de la formation des enseignants (240 enseignants relais ciblés) et de l'éducation pour une éducation verte; ii) Co-crée, partager et échanger des produits de connaissance sur les principes, les approches et les pratiques écologiques; iii) Tester sur le terrain et rechercher des approches innovantes en matière d'éducation écologique avec des formateurs d'enseignants et des enseignants.

A ce jour, le livret sur le développement durable d'IFADEM ne semble pas avoir été pleinement considéré dans le cadre des initiatives ECO-LIER et Teach2Empower pour promouvoir une éducation verte et inclusive. La mission n'a pas eu l'occasion de visiter l'académie de Fatick pour constater les synergies éventuelles entre les formations en cours, notamment des directeurs d'école, et les projets appuyés par Nébédjay, par exemple sur la base du livret sur le développement durable. Il s'agit à n'en pas douter d'un sujet à exploiter dans les deux années à venir. En outre, les échanges régionaux à venir avec l'appui de la RFTA seront l'occasion de redonner une priorité à ces impératifs de coordination au sein de la Team Belgium.

Toutefois, il est utile de souligner la volonté affirmée d'une approche intersectionnelle de l'APEFE pour promouvoir une éducation inclusive sous-tendue par les enjeux environnementaux et les défis du changement climatique. Dans cette perspective, une grande réflexion sur l'harmonisation des contenus devra être menée tant au niveau institutionnel par les ministères concernés, qu'au niveau méthodologique afin d'associer l'approche communautaire, pragmatique et efficace déployée par

Nébédary et la reconnaissance académique et institutionnelle, pour une visée de développement durable et une garantie d'appropriation et de durabilité.

La cohérence interne entre IFADEM et Educaid.be demeure continue, bien qu'elle apparaisse limitée car elle s'inscrit dans le cadre défini de la mission de la plateforme qui consiste à favoriser la mise en réseau des acteurs belges et internationaux, l'échange de bonnes pratiques pour un renforcement des capacités, et la dissémination de celles-ci et des expériences. Aussi, dès qu'une thématique met en lumière notamment la formation des formateurs/enseignants, la digitalisation et ses enjeux dans l'écosystème éducatif, etc. le dispositif IFADEM joue le rôle de référence dans la réflexion et fait l'objet de diffusion au grand public. A ce titre, les conférences et séminaires EDUCAID mettent en lumière le dispositif IFADEM. Cela a notamment été le cas lors de la Conférence Internationale organisée par Educaid en octobre 2022, au cours de laquelle le programme IFADEM Sénégal a présenté une communication intitulée "Accompagner les enseignants pour l'action climatique : l'expérience du Sénégal avec l'appui d'IFADEM".

On notera enfin la convergence totale entre IFADEM et RFTA dans la mesure où la Facilité est une mise à l'échelle du dispositif IFADEM tel qu'il est modélisé à ce jour avec ses spécificités pays. Elle est en outre formalisée par un avenant de la convention quadripartite initiale (AUF - OIF - APEFE et MEN). Elle permet ainsi une couverture géographique élargie du territoire et contribue parallèlement à absorber le nombre résiduel des maîtres adjoints. La cohérence interne entre IFADEM-DGD et IFADEM-RFTA est d'autant plus approfondie que ce dernier projet financé par la Commission européenne prévoit l'articulation régionale entre les 3 pays (Bénin, RDC et Sénégal) intégrée dans le Résultat 3. En adéquation avec une des recommandations formulées, l'approche régionale visera résolument à renforcer la communauté de pratique en consolidant la communauté d'apprentissage à travers notamment, l'échange des leçons apprises et le processus de capitalisation. Les produits de connaissance qui en émergeront dépasseront par ailleurs la dimension régionale des 3 pays et seront disséminés et partagés par l'ensemble des partenaires de l'Initiative RTIA (UNESCO, UAC, UE, Team Europe).

4.4.2. QE COH-12 : Complémentarités potentielles avec les autres interventions IFADEM et AUF/OIF

35. La mise en place de l'IFADEM au Sénégal est réalisée en étroite collaboration avec l'OIF et l'AUF, et la communication au sein des instances de pilotage semble fonctionner. Dans le pilotage du CCI de l'IFADEM, une répartition des tâches a été récemment clarifiée, et l'AUF s'est vu confier la coordination du volet recherche ainsi que celui de la communication. A l'aube du vingtième anniversaire de l'IFADEM, de nombreuses leçons sont à capitaliser au bénéfice de la mise en œuvre au Sénégal. Ainsi, le Tchad expérimente actuellement une dotation individuelle des dotations en tablette et a mis en place dans ce cadre un protocole d'évaluation de l'impact sur les performances des élèves, qui pourrait alimenter une réflexion à mener au Sénégal. Par ailleurs, l'OIF et l'AUF explorent les possibilités d'un modèle 100 % en ligne pour IFADEM, qui serait moins coûteux mais soulève des questions sur son impact et son adaptabilité aux contextes locaux. Une réflexion est en cours sur l'utilisation de la *low tech* pour rendre ce modèle accessible dans les zones rurales. Enfin, alors que le Sénégal envisage d'étendre IFADEM au cycle secondaire, l'expérience de certains pays où IFADEM secondaire est déjà en place, offre des enseignements précieux.

Sur la question des langues nationales, évoquée comme une piste pour le Sénégal, une collaboration est en cours avec l'initiative ELAN (École et Langues Nationales) au Gabon pour créer des livrets de formation communs IFADEM-ELAN, visant à promouvoir un usage additif du français et des langues nationales, plutôt qu'un usage parallèle non structuré. De plus, le Partenariat Mondial pour l'Éducation (KIX) soutient des projets de recherche sur des thématiques parfois convergentes avec les projets de recherche financés par IFADEM comme l'ont été les récentes recherches IFADEM sur les besoins des

chefs d'établissement et l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans l'éducation. Un appel à projets est prévu pour explorer ces thématiques, sous la coordination de l'AUF. Le programme APPRENDRE (Appui à la Professionnalisation des Pratiques Enseignantes et au Développement de Ressources) complète le panorama en renforçant les capacités des enseignants et en développant des ressources pédagogiques. Les complémentarités avec ce dernier programme sont moins aisées à envisager à ce jour.

En juin 2023, des agents du Système d'Information pour la Gestion de l'Éducation (SIMEN) ont été formés par l'Institut de la Francophonie pour l'Éducation et la Formation (IFEFF) sur la structuration et la scénarisation des livrets. Cette formation a permis de mieux définir les contours de l'implication du SIMEN dans IFADEM. Ces projets offrent des opportunités d'apprentissage croisé pour le Sénégal.

L'OIF porte enfin l'initiative RELIEFH (Ressources Éducatives Libres pour l'Égalité Femmes-Hommes) qui vise à former 10 000 enseignants sur les questions de genre et à créer une communauté de pratique. Cette initiative complète les modules IFADEM sur l'inclusion et l'équité de genre. Là encore, les perspectives restent à concrétiser pour éviter les doublons et renforcer la cohérence.

4.4.3. QE COH-13 : Complémentarités potentielles avec les autres interventions au Sénégal

36. La précédente évaluation (2021) avait déjà contribué à aborder la question du nombre important de PTF actifs dans le secteur de l'éducation et de la formation des enseignants au Sénégal. Le tableau ci-dessous propose un panorama est largement incomplet, et offre une vision partielle des enjeux colossaux de coordination des bailleurs du secteur de l'éducation au Sénégal.

À la faveur de la mission d'évaluation à mi-parcours, une table ronde des PTF travaillant sur la formation des enseignants a réuni l'UNESCO, la CONFEMEN, l'OIF et l'AUF, l'UNICEF s'étant excusé. De telles initiatives, en l'absence d'une coordination active du groupe sectoriel à ce stade, s'est avérée utile, d'autant plus que la DFC était présente, et que l'unité suivi et évaluation de la DPPE était également représenté. Ainsi ont pu émerger des pistes de collaboration futures, notamment autour de la certification PIX, dans la perspective d'offrir à tous les enseignants du pays une formation/certification numérique

Tableau 9 – Panorama des interventions des principaux PTF en éducation de base au Sénégal

Titre	PTF	Thématiques, bonnes pratiques et synergies avec IFADEM
PAAME PREMS	JICA	Livrets mathématiques et sciences / mêmes concepteurs qu'IFADEM / a pris la suite du PAAME (CI-CE2) Travaux sur l'intégration des acquis du projet dans le référentiel de formation initiale (séminaire des CRFPE au niveau national)
PADES I et II	PME, AFD	Continuité ADEM et PAEBCA (voir ci-dessous).
PAEBCA	AFD	Formations d'enseignants et accompagnement des IEF et CRFPE Intégration des cellules d'animation pédagogique Casamance (toutes IEF Ziguinchor et Sédhiou) / auto-formation tutorée, tablettes, regroupements, notamment l'enseignement du français / appuie la rénovation des cellules pédagogiques / s'appuie sur les travaux de OPERA ¹³
ADEM	AFD	Travaux sur le niveau Moyen : enseignement scientifique dans les collèges des 3 académies de la région de Dakar (méthode La main à la pâte, fascicules, outils de remédiation, pédagogie des grands groupes, mais pas d'utilisation du numérique)
APPRENDRE	AFD-AUF	Production de contenus pédagogiques pour la formation des enseignants
LPT	USAID	Lecture pour Tous, usage des langues nationales (CI, CP et CE1) / pas de tablettes mais échanges par téléphone avec les coaches
PROFUTURO	AECI	Digitalisation des apprentissages ; des écoles ont reçu des malles avec des tablettes, un vidéoprojecteur, des ressources incorporées
PASEB	AICS	Promotion de l'éducation féminine, à l'élargissement de l'accès aux services éducatifs de base et l'amélioration de la qualité de l'offre pédagogique et didactique dans les régions de Kaolack, Kaffrine, Kolda, Sédhiou
PDPES	KOICA	Appui à 49 structures de Développement intégré de la petite enfance dans l'académie de Louga (cases de tout petits, écoles maternelles, garderies communautaires et classes préscolaires à l'élémentaire)
PAQEED	Banque Mondiale	Formation des enseignants en lecture et mathématiques, éducation des filles et constructions scolaires / financement déconcentré
Projet Sahel	UNESCO	Projet Sahel avec une dimension importante sur la formation des enseignants pour des modules de FC en ligne, ils vont être scénarisés, et intègrent désormais le genre et le numérique
Divers	UNESCO	Référentiel de compétences numériques pour les enseignants ¹⁴ et nouveau référentiel des compétences en IA ¹⁵ Formation de 32 référents numériques au Sénégal Imagin'ecole (banque de ressources qui restent à contextualiser)

Plusieurs de ces projets convergent actuellement vers la promotion du numérique voire le développement durable. C'est le cas de l'AFD qui a récemment initié une rencontre au ministère de l'Environnement dans le sillage de la Conférence de Dubaï 2023 sur les changements climatiques (COP 28). Toute nouvelle intervention dans ce secteur nécessiterait un état des lieux conséquent, à la manière de ce qui a été réalisé pour les livrets IFADEM, à des fins de capitalisation.

¹³ Observation des pratiques enseignantes en relation avec les apprentissages des élèves, programme de recherche de l'AUF.

¹⁴ <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000368966>

¹⁵ <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000392681>

4.5. Analyse SWOT



FORCES

Ancrage local technique, administratif et financier (notamment à travers les COFC qui internalisent le processus malgré la non-utilisation des procédures nationales)

Appropriation voire responsabilisation des formés (y compris financement des regroupements)

Qualité des livrets qui sont réellement basés sur l'existant et répondent très fortement aux besoins du terrain

Accompagnement d'une réelle acculturation numérique des enseignants, directeurs et inspecteurs

Diffusion au-delà du public cible (partage des livrets entre pairs)

Ouverture d'un chantier essentiel, celui de la formation des directeurs

Maîtrise de l'équipe de pilotage au sein de l'UGP



OPPORTUNITES

Mécanisme de reconnaissance de la formation directeurs : dans le mouvement national ? Ou comme une « formation initiale » obligatoire lors de la prise de fonction ? Dans le cadre d'une réforme du recrutement des directeurs sur profil, qui pourrait être un chantier pour le MEN ?

Intégration des livrets dans la formation initiale, sur le modèle récent du PAAME qui a réuni les directeurs de CRFPE

Le changement de posture, la proximité entre les encadreurs et les formés, boostée par l'ingénierie de formation choisie (y compris évaluation des inspecteurs par les formés)

Réforme à venir des curricula, qui va entraîner de gros besoins en formation et nécessitera des outils robustes

Tchad : étude sur les acquis des élèves dans le cadre de l'IFADEM

Besoins en formation sur de nouvelles thématiques : langues nationales, secondaire BOYD avec les directeurs semble porter ses fruits



FAIBLESSES

Non mise à disposition du livret sur le préscolaire, qui limite la pertinence du processus de formation pour les enseignants en charge à ce niveau

Fragilité des tablettes, temps consacré à leur réparation

Absence d'un système robuste de suivi et évaluation de l'évolution du processus de formation au niveau national

Processus de formation qui avance au rythme de la plus lente des académies, ce qui freine les autres

Retard de l'inclusion dans le SIMEN, qui n'est plus compréhensible

Absence de mobilisation des référents numériques des académies



MENACES

Nécessaire suivi de la motivation et de son impact éventuel sur les résultats des élèves, et crainte d'une moindre implication des adjoints une fois reclassés comme titulaires du CAP

Adaptabilité modérée de la formation sur plateforme en ligne à la réalité des territoires ruraux reculés or c'est là que se joue l'amélioration du taux de scolarisation (le contexte n'est pas mur pour le tout numérique en formation)

Date des épreuves écrites du CFS = risque de déperdition dans le processus IFADEM, car les enseignants sont impatients

Coordination parfois difficile des bailleurs, qui pourrait s'accroître dans le contexte de la réforme curriculaire et de l'augmentation des besoins en formation pédagogique

Soutenabilité financière de l'option d'une dotation individuelle des enseignants



5. RECOMMANDATIONS

5.1.1. Recommandations stratégiques

Cf Constat #	Recommandations stratégiques		Destinataire
3 4 5 8 10	1	Intégrer les livrets dans les parcours de formation initiale (FI) L'alignement des livrets IFADEM avec le référentiel de formation initiale des élèves maîtres a été démontré, et l'implication des directeurs de CRFPE a été confirmée au cours des deux premières années de cette phase. Le contexte est donc mûr pour intégrer les livrets IFADEM dans les parcours de formation initiale des enseignants, en collaboration avec les directeurs de CRFPE. Action : Organiser des ateliers avec les CRFPE pour adapter les livrets IFADEM aux besoins de la formation initiale sans attendre la fin du projet.	UGP-MEN
6 15 27	2	Accompagner la préparation d'IFADEM enseignement moyen Le MEN a introduit auprès de l'OIF et de l'AUF une demande d'extension du dispositif IFADEM à l'enseignement moyen, en réponse à la demande du Sénégal. Cela permettra de répondre aux besoins de formation continue dans ce cycle et de capitaliser sur les acquis du programme. Le temps éducatif étant un temps long, il est important de s'assurer que cette nouvelle phase bénéficiera des leçons apprises. Action : Considérer une contribution de l'APEFE pour l'extension d'IFADEM à l'enseignement moyen, en collaboration avec le MEN et les partenaires techniques.	APEFE-OIF-AUF
16	3	Maintenir une action et un suivi de l'APEFE sur les apprentissages des élèves Avec la fin d'un « cycle IFADEM », il est probable que l'APEFE doive revoir en profondeur ses priorités pour la prochaine période, y compris en faisant valoir sa singularité et en démontrant une plus-value spécifique de l'APEFE. Cependant, compte tenu de l'image et de l'impact de l'action de l'APEFE avec IFADEM depuis 2017, il est recommandé de poursuivre dans une logique de politique publique. Maintenir l'accent sur les apprentissages fondamentaux et la présence des enseignants en classe, en évitant les effets pervers du reclassement (ex. : abandon des cours d'éducation physique après l'obtention du CAP), est en tous cas une piste, qui n'exclue pas bien sûr de considérer l'éducation en intersectionnalité. Diversifier les contenus des livrets est ainsi une action clé à considérer, mais elle devra prendre pleinement en compte le contexte de la réforme curriculaire à venir.	APEFE

	Action	Renforcer le suivi des enseignants reclassés et évaluer l'impact de leur formation sur les pratiques de classe.	
6 11 16	4	Documenter l'impact de l'intervention sur les résultats des élèves Le cadre logique du programme, à l'occasion de la préparation des RASERA, n'a pas encore pleinement investi la question des indicateurs du résultat 1, et notamment l'impact sur les résultats des élèves du primaire et sur le redoublement. S'il n'est pas envisageable de se lancer dans une vaste étude randomisée, des éléments peuvent d'ores et déjà être documentés, y compris i) la collecte des résultats au CEFE par académie voire par IEF et leur évolution depuis 2015 et ii) l'évolution des taux de redoublement, qu'il faudra nécessairement compléter par une étude qualitative auprès des IEF concernés puis identifier les éventuels liens de causalité à travailler entre l'intervention et l'efficacité interne. Il est souhaitable qu'une telle évaluation se place dans la perspective plus large d'une évaluation de la contribution des deux programmes, IFADEM et FC-DIA, à la montée en compétence du corps des instituteurs adjoints, associée à une analyse empirique sur les évolutions de pratiques postérieurement à au reclassement (pratique de l'EPS, motivation, préparation des leçons, etc.).	UGP-MEN
	Action	Mettre en place une collaboration avec l'INEADE pour une étude approfondie, en s'appuyant sur les données disponibles depuis 2015.	
7 13	5	Contribuer à la réforme des curricula S'impliquer activement dans la réforme curriculaire en cours, en intégrant les thèmes émergents (anglais, langues nationales, développement durable) dans les livrets IFADEM. Il est très probable que les livres IFADEM réactualisés en 2021 et tout à fait à jour en termes d'apports scientifiques seront encore largement pertinents dans le cadre d'un nouveau curriculum basé sur une pédagogie du socle. A noter que l'éducation verte est une thématique phare pour cette réforme à venir.	APEFE-MEN
	Action	Participer aux groupes de réflexion sur la réforme curriculaire et proposer des modules IFADEM alignés sur les nouveaux programmes.	
2 3	6	Opérer un choix clair entre équipement individuel et BYOD Clarifier la stratégie numérique en choisissant entre l'équipement individuel (tablettes) et le BYOD (<i>Bring Your Own Device</i>), y compris au besoin une stratégie à mi-parcours impliquant une subvention réduite à l'achat d'un équipement individuel. Si le BYOD est retenu, développer une application de type <i>Classroom</i> compatible avec les smartphones et consultable hors ligne.	MEN
	Action	Lancer une étude comparative pour déterminer l'option la plus viable et adaptée aux réalités locales.	

14	7	Recenser les adjoints encore présents dans le système	MEN
	Réaliser une enquête pour déterminer s'il est nécessaire d'organiser une dernière session de formation IFADEM ou FC-DIA pour les adjoints de Ziguinchor, afin de clore définitivement ce chapitre.		
	Action	Lancer, en partenariat avec la DPPE, une enquête rapide auprès des adjoints de Ziguinchor et proposer une session FC-DIA si nécessaire, et obtenir des données claires sur les adjoints restant dans chaque IA, y compris privé et arabisants, puis confirmer ces données auprès des IA et IEF.	

5.1.2. Recommandations opérationnelles

Cf Constat #	Recommandations opérationnelles		Destinataire
20	①	<i>Intégrer IFADEM dans le SIMEN sans tarder</i>	UGP-MEN
	Organiser une réunion immédiate pour finaliser l'intégration d'IFADEM dans le Système d'Information pour la Gestion de l'Éducation (SIMEN), afin de garantir une gestion centralisée et efficace des données.		
	Action	Réunir les parties prenantes (MEN, SIMEN, UGP) pour valider les modalités d'intégration et lancer le processus.	
1	②	<i>Anticiper la planification des examens</i>	MEN
	Planifier les dates des examens de manière à éviter les périodes critiques (ex. : fin d'année scolaire) et à garantir une participation maximale des enseignants.		
	Action	Établir un calendrier des examens en concertation avec la DEXCO et les IA, en tenant compte des contraintes locales.	
1 30	③	<i>Étoffer le système de suivi-évaluation et de maîtrise des risques</i>	UGP-APEFE
	Mettre en place un système robuste de suivi-évaluation pour mesurer l'impact des formations et identifier les risques (ex. : déperdition, problèmes techniques) ainsi que les inégales progressions entre académies voire entre IEF. Le système devrait également collecter les retours et évaluations des formés à l'issue des processus de formation, en s'assurant que chaque tuteur de directeur met bien en place de telles évaluations et les exploite. Il serait utile de réaliser un séminaire en ligne permettant des retours d'expérience entre tuteurs de différentes académies sur la formation de la première cohorte de directeurs. Ce système plus complet SERA devra permettre de produire un état des lieux clair des compétences en techno pédagogie en présence au sein du MEN sur la base d'une évaluation des compétences individuelles et collectives permettant d'apprécier la capacité des équipes à médiatiser		

	des contenus, produire des vidéos et plus globalement des ressources multimédia		
	Action	Développer un outil de suivi-évaluation et former les acteurs locaux à son utilisation.	
26 32 33	④	<i>Préparer les éléments financiers pour la capitalisation</i>	APEFE
		Fournir au Secrétariat Général du MEN un détail précis des coûts récurrents (regroupements, indemnités, connectivité) pour envisager leur intégration dans le budget national. Cette note pourra intégrer une documentation technique sur le rôle des directeurs, y compris dans le cadre des Contrats de performance, et la question de la valorisation de la formation dans le mouvement.	
	Action	Élaborer une note financière détaillée destinée au Ministre, incluant les coûts récurrents et les options de capitalisation, et le soumettre au Secrétariat Général.	
2 18	⑤	<i>Pérenniser le système de maintenance des équipements</i>	UGP-MEN
		Mettre en place un système de maintenance locale pour les tablettes et autres équipements, afin de réduire les pannes et les coûts de réparation, en impliquant les référents numériques de chaque académie.	
	Action	Impliquer les référents numériques académiques pour pérenniser les circuits de maintenance	
36	⑥	<i>Organiser des réunions périodiques de coordination entre PTF centrée sur l'appui aux enseignants</i>	APEFE
		L'évaluation à mi-parcours a été l'occasion pour l'UGP et la DFC en son sein de prendre connaissance de certaines initiatives non encore connues d'elles, notamment mais pas seulement pour la certification numérique des enseignants. De telles tables rondes, en présence de la DFC mais aussi de l'unité suivi et évaluation de la DPPE si possible, sont essentielles. En effet, dans la perspective de la réforme curriculaire, de grands besoins seront formulés et une meilleure coordination des partenaires permettra de rendre leur offre plus lisible au MEN.	
	Action	Planifier la prochaine réunion périodique des partenaires sur la qualité et les enseignants	

6. ANNEXES

6.1 Résumé exécutif

6.1.1. Synthèse de l'évaluation (2 pages)

La présente évaluation à mi-parcours porte sur la contribution de la DGD à une troisième phase (2022-2026) de l'Initiative pour la Formation à Distance des Maîtres (IFADEM) au Sénégal, qui couvre sept académies (Fatick, Kaolack, Kaffrine, Thiès, Matam, Saint-Louis, Louga), et porte à 50% la couverture du territoire. Un financement européen parallèle étend désormais le programme à près de 90% des académies, approchant une mise à l'échelle.

L'objectif général est d'améliorer les performances scolaires des élèves un enseignement de base inclusif et de qualité, en renforçant les compétences pédagogiques des enseignants et des directeurs d'école. Les cibles incluent 1 000 instituteurs adjoints, 5 000 directeurs et 336 encadreurs du ministère de l'Éducation Nationale (MEN), consacrant cette phase comme un « IFADEM des directeurs » pour la grande majorité de ses effectifs. Les activités évaluées couvrent la période 2022-2024, marquée par la révision des contenus de formation, la distribution de tablettes et livrets, et le démarrage des formations à partir de 2024. Le contexte sénégalais est particulièrement favorable en raison d'une qualité de vie numérique située dans les dix premières du continent et d'un mouvement de digitalisation de l'éducation déjà bien ancré. Ainsi, le choix d'une dotation individuelle des enseignants en tablettes numériques a été opéré.

L'évaluation, à mi-parcours, vise à apporter des recommandations pour améliorer la mise en œuvre. Elle se concentre sur quatre critères du CAD : la cohérence, ainsi que la durabilité technique, institutionnelle et financière. La méthodologie a combiné des entretiens avec les acteurs clés (MEN, UGP, partenaires), des focus groups avec les bénéficiaires, et des observations de terrain dans trois académies.

L'intervention objet de l'évaluation a bénéficié des leçons apprises par l'IFADEM depuis sa première mise en place par l'OIF et l'AUF en 2014. Dès l'origine, le ciblage des instituteurs adjoints répondait à un besoin urgent de montée en qualification du corps enseignant (57,6% d'adjoints en 2015) à la suite du relèvement du niveau de recrutement au baccalauréat décidé en 2012. Cette stratégie s'est avérée efficace sur le long terme, avec un taux de réussite élevé au CFS/IFADEM (91,4% contre 62,4% pour le CFS classique). Dans ce contexte, l'IFADEM a été conçu, dès son démarrage mais encore plus particulièrement sur cette troisième phase, comme un programme temporaire, visant la montée en qualification d'un corps spécifique d'enseignants de l'élémentaire puis, à partir de la phase d'extension, du préscolaire, appelé à s'éteindre.

En termes de **durabilité technique**, il apparaît que le modèle hybride d'IFADEM, combinant présentiel et distanciel, s'est adapté aux réalités locales sénégalaises, avec une attention particulière pour les directeurs (jusqu'alors peu formés dans le cadre du système éducatif) et les enseignants (1 077 en cours). Les regroupements tutorés, organisés hors temps scolaire, évitent l'absentéisme et favorisent un suivi personnalisé (1 tuteur pour 25 formés). Cependant, des défis persistent : retards académiques dans certaines zones, connectivité limitée en milieu rural, et dysfonctionnements techniques des tablettes (batteries, écrans). La stratégie de "digitalisation raisonnée" inclut des livrets papier et numériques, essentiels dans les zones mal connectées. Enfin, le recours au BYOD pour les directeurs, de manière non encore totalement assumée, est à explorer plus en profondeur.

Les livrets enseignants (7 thématiques, alignées sur les curricula) et directeurs (3 livrets sur gestion scolaire) sont unanimement salués pour leur qualité et leur utilité pratique. Toutefois, l'absence de

livret spécifique pour le préscolaire reste une lacune. L'ingénierie pédagogique, pilotée par l'IGEF avec l'appui d'un pool de techno-pédagogues, intègre des innovations comme les ressources audio pour la phonétique et des modules sur le genre ou le développement durable. Le renforcement des capacités des tuteurs, superviseurs et techno-pédagogues est central, mais nécessite plus de formation sur les outils numériques. Les bonnes pratiques incluent l'utilisation de WhatsApp pour l'entraide et l'approche collaborative centrée sur les besoins concrets des enseignants et directeurs.

En termes de **durabilité institutionnelle**, l'IFADEM a significativement contribué à la politique nationale d'extinction du corps des instituteurs adjoints, avec à terme près de 29% des adjoints certifiés à mettre à son crédit sur dix ans. L'académie de Ziguinchor demeurera la seule non couverte, ce qui est regrettable. Le programme s'est institutionnalisé à travers son intégration dans les stratégies ministérielles, la montée en responsabilité de cadres impliqués dans le projet, et un ancrage fort au MEN (DFC, UGP) malgré l'absence de réunion du Comité National depuis 2022. Le fonctionnement du partenariat tripartite a connu quelques lourdeurs. La perspective de la réforme curriculaire à venir est une opportunité pour renforcer ce recours au modèle pédagogique IFADEM pour la formation. Le modèle de mise en œuvre est fortement déconcentré, avec un leadership assumé au niveau des académies et l'implication des CRFPE. En termes de certification, un décret avait fixé les modalités du CFS/IFADEM lors de la précédente intervention, en revanche la réflexion sur la certification ou la reconnaissance de la formation des directeurs n'est à ce jour pas suffisamment aboutie et les délais dans l'intégration de la plateforme dans le SIMEN ne sont pas justifiés. On note enfin un manque de prise en considération de l'impact sur les résultats des élèves qui pourra être comblé dans le cadre du système de suivi et évaluation à étoffer, afin de confirmer le succès de la formation IFADEM en termes de qualité des acquis des élèves.

IFADEM a permis une réflexion renouvelée sur le rôle des directeurs d'école. Souvent nommés sans préparation adéquate, ils bénéficient désormais de formations spécifiques sur la gestion administrative, pédagogique et partenariale. Un renforcement pourra être souhaitable sur la dynamique à l'œuvre en termes de signature de contrats de performance académiques. IFADEM a également contribué à renforcer le rôle et la posture des encadreurs, bien que l'articulation avec les cellules d'appui pédagogique pourrait être améliorée.

La mise en œuvre du programme présente enfin des perspectives positives à confirmer en termes de **cohérence interne et externe**. IFADEM s'inscrit dans une logique de cohérence avec les autres interventions de l'APEFE, notamment à travers des synergies potentielles avec Educaid.be, Teach2Empower et le projet ECO-LIER sur l'éducation environnementale, bien que le livret développement durable d'IFADEM n'ait pas encore été pleinement exploité dans ces initiatives. Le programme montre une convergence totale avec la Facilité Régionale de Formation des Enseignants (RFTA), qui en constitue une extension géographique, renforcée par des échanges régionaux entre le Sénégal, le Bénin et la RDC à venir.

La collaboration avec l'OIF et l'AUF permet des complémentarités significatives, comme le partage d'expériences sur les modèles numériques (dont le 100% en ligne testé ailleurs) et les langues nationales (via l'initiative ELAN). Des formations communes avec le SIMEN et des projets comme APPRENDRE ou RELIEFH (sur l'égalité de genre) offrent des opportunités d'enrichissement mutuel.

Au niveau national, la multiplicité des projets éducatifs (PAAME, PADES, APPRENDRE, etc.) souligne l'importance d'une meilleure coordination, abordée lors d'une table ronde des PTF. Des pistes émergent, comme la certification PIX pour les compétences numériques des enseignants. Toutefois, la complémentarité réelle avec d'autres initiatives (comme PROFUTURO ou LPT) reste à concrétiser, nécessitant une capitalisation systématique pour éviter les doublons et maximiser l'impact.

6.1.2. Conclusions de l'évaluation (2 pages)

L'évaluation propose une vision d'ensemble sous forme de matrice SWOT. La temporalité du programme, conçu pour accompagner la disparition progressive des adjoints, souligne la nécessité d'anticiper sa transition vers d'autres cibles (préscolaire, directeurs) et son intégration dans les politiques nationales de formation continue.



FORCES

Ancrage local technique, administratif et financier (notamment à travers les COFC qui internalisent le processus malgré la non-utilisation des procédures nationales)
 Appropriation voire responsabilisation des formés
 Qualité des livrets qui sont réellement basés sur l'existant et répondent très fortement aux besoins du terrain
 Accompagnement d'une réelle acculturation numérique des enseignants, directeurs et inspecteurs
 Diffusion au-delà du public cible (partage des livrets entre pairs)
 Ouverture d'un chantier essentiel, celui de la formation des directeurs
 Maîtrise de l'équipe de pilotage au sein de l'UGP



OPPORTUNITES

Mécanisme de reconnaissance de la formation directeurs : dans le mouvement national ? Ou comme une « formation initiale » obligatoire lors de la prise de fonction ? Dans le cadre d'une réforme du recrutement des directeurs sur profil, qui pourrait être un chantier pour le MEN ?
 Intégration des livrets dans la formation initiale, sur le modèle récent du PAAME qui a réuni les directeurs de CRFPE
 Le changement de posture, la proximité entre les encadreurs et les formés, boostée par l'ingénierie de formation choisie (y compris évaluation des inspecteurs par les formés)
 Réforme à venir des curricula
 Tchad : étude sur les acquis des élèves dans le cadre de l'IFADEM
 Besoins en formation sur de nouvelles thématiques : langues nationales, secondaire BOYD avec les directeurs



FAIBLESSES

Non mise à disposition du livret sur le préscolaire, qui limite la pertinence du processus de formation pour les enseignants en charge à ce niveau
 Fragilité des tablettes, temps consacré à leur réparation
 Absence d'un système robuste de suivi et évaluation de l'évolution du processus de formation au niveau national
 Processus de formation qui avance au rythme de la plus lente des académies, ce qui freine les autres
 Retard de l'inclusion dans le SIMEN, qui n'est plus compréhensible
 Absence de mobilisation des référents numériques des académies



MENACES

Nécessaire suivi de la motivation et de son impact éventuel sur les résultats des élèves, et crainte d'une moindre implication des adjoints une fois reclassés
 Adaptabilité modérée de la formation sur plateforme en ligne à la réalité des territoires ruraux reculés or c'est là que se joue l'amélioration du taux de scolarisation (le contexte n'est pas mur pour le tout numérique en formation)
 Date des épreuves écrites du CFS = risque de déperdition dans le processus IFADEM, car les enseignants sont impatients
 Coordination parfois difficile des bailleurs, qui pourrait s'accroître dans le contexte de la réforme curriculaire et de l'augmentation des besoins en formation pédagogique
 Soutenabilité financière de l'option d'une dotation individuelle des enseignants

6.1.3. Recommandations de l'évaluation (2 pages)

Le rapport propose une série de recommandations opérationnelles et stratégiques comme suit

Recommandations stratégiques		Destinataire
1	Intégrer les livrets dans les parcours de formation initiale (FI)	UGP-MEN
Action	Organiser des ateliers avec les CRFPE pour adapter les livrets IFADEM aux besoins de la formation initiale sans attendre la fin du projet.	
2	Accompagner la préparation d'IFADEM enseignement moyen	APEFE-OIF-AUF
Action	Considérer une contribution de l'APEFE pour l'extension d'IFADEM à l'enseignement moyen, en collaboration avec le MEN et les partenaires techniques.	
3	Maintenir une action et un suivi de l'APEFE sur les apprentissages des élèves	APEFE
Action	Renforcer le suivi des enseignants reclassés et évaluer l'impact de leur formation sur les pratiques de classe.	
4	Documenter l'impact de l'intervention sur les résultats des élèves	UGP-MEN
Action	Mettre en place une collaboration avec l'INEADE pour une étude approfondie, en s'appuyant sur les données disponibles depuis 2015.	
5	Contribuer à la réforme des curricula	APEFE-MEN
Action	Participer aux groupes de réflexion sur la réforme curriculaire et proposer des modules IFADEM alignés sur les nouveaux programmes.	
6	Opérer un choix clair entre équipement individuel et BYOD	MEN
Action	Lancer une étude comparative pour déterminer l'option la plus viable et adaptée aux réalités locales.	
7	Recenser les adjoints encore présents dans le système	MEN
Action	Lancer, en partenariat avec la DPPE, une enquête rapide auprès des adjoints de Ziguinchor et proposer une session FC-DIA si nécessaire, et obtenir des données claires sur les adjoints restant dans chaque IA, y compris privé et arabisants, puis confirmer ces données auprès des IA et IEF.	

Recommandations opérationnelles		Destinataire
①	<i>Intégrer IFADEM dans le SIMEN sans tarder</i>	UGP-MEN
Action	Réunir les parties prenantes (MEN, SIMEN, UGP) pour valider les modalités d'intégration et lancer le processus.	
②	<i>Anticiper la planification des examens</i>	MEN
Action	Établir un calendrier des examens en concertation avec la DEXCO et les IA, en tenant compte des contraintes locales.	
③	<i>Étoffer le système de suivi-évaluation et de maîtrise des risques</i>	UGP
Action	Développer un outil de suivi-évaluation et former les acteurs locaux à son utilisation.	
④	<i>Préparer les éléments financiers pour la capitalisation</i>	APEFE
Action	Élaborer une note financière détaillée destinée au Ministre, incluant les coûts récurrents et les options de capitalisation, et le soumettre au Secrétariat Général.	
⑤	<i>Pérenniser le système de maintenance des équipements</i>	UGP-MEN
Action	Impliquer les référents numériques académiques pour pérenniser les circuits de maintenance	
⑥	<i>Organiser des réunions périodiques de coordination entre PTF centrée sur l'appui aux enseignants</i>	APEFE
Action	Planifier la prochaine réunion périodique des partenaires sur la qualité et les enseignants	

6.2 Note de démarrage

(Sera intégrée en PDF dans la version finale du présent rapport)

6.3 Matrice d'évaluation

CRITERE	QUESTIONS	INDICATEURS/MESURES	METHODE DE COLLECTE et D'ANALYSE	SOURCES
DURABILITÉ TECHNIQUE	TECH 1 : Dans quelle mesure les différents dispositifs initiés et soutenus (outils pédagogiques, outils numériques, méthodologies, dispositifs de formation à distance) sont-ils adaptés aux réalités locales, maîtrisés et gérés par les partenaires afin d'assurer l'opérationnalisation à long terme et l'appropriation de la formation continue à distance des enseignants ? Comment est assurée la maintenance et la mise à jour régulière des matériels et équipements utilisés ? Les retours d'expérience des enseignants et des tuteurs voire des élèves sont-ils pris en compte pour adapter le programme aux profils des bénéficiaires ?	Taux d'utilisation des outils locaux. % d'enseignants formés utilisant ces dispositifs. Existence de mécanismes locaux de gestion des outils numériques Procédures et ressources consacrées à la maintenance Nombre et durée des interventions des techniciens consacrées à la réparation des outils numériques Existence d'enquêtes périodiques de satisfactions des bénéficiaires et des partenaires	Entretiens Groupes de discussion (focus groups) avec les enseignants et tuteurs. Analyse documentaire des plans d'action locaux.	Rapports des institutions locales (ministères, centres de formation) Rapports des réunions du Comité de Pilotage et du Comité Technique de Suivi du Programme, Rapports des Réunions Internes de Coordination, observations de classe, Témoignages d'enseignants et formateurs
	TECH 2 : Comment est assuré l'alignement entre la formation initiale et continue des enseignants, les ressources pédagogiques IFADEM, les curricula et les évaluations nationales ?	Repérage de types d'articulation entre les 3 activités et typologie Identification des passerelles entre les curricula scolaires, les objectifs des établissements et les supports offerts par IFADEM Les différentes pédagogies considérées comme nouvelles et leur impact sur les pratiques de formation	Examen comparatif curricula scolaires, objectifs de l'établissement et supports IFADEM Entretiens avec des enseignants, des tuteurs IFADEM et des chefs d'établissement	Curricula officiels du primaire, objectifs des établissements engagés dans IFADEM et les supports d'IFADEM Rapports nationaux incitant à certaines pratiques pédagogiques (place de la PPO, l'APC, la pédagogie inclusive, la pédagogie explicite, etc.)
	TECH 3 : Les programmes prévoient-ils suffisamment de renforcement des capacités afin d'augmenter ou d'assurer la durabilité de la formation continue à distance IFADEM ? Ce renforcement des capacités permet-il d'optimiser la durée d'utilisation des outils techniques ?	Entretiens avec des enseignants, des tuteurs IFADEM et des chefs d'établissement	Analyse des rapports de formation. Interviews avec les participants aux formations. Suivi des formations (observations de classe).	Plans de formation Calendriers de l'ensemble des formations enseignants et tuteurs Rapports des institutions locales (ministères, centres de formation) Rapports des réunions du Comité de Pilotage et du Comité Technique de Suivi du Programme

	TECH 4 : Quelles sont les bonnes pratiques et/ ou solutions innovantes en termes pédagogique, digital, genre, environnement/climat, induites par les programmes IFADEM ou autres initiatives de l'APEFE dans le secteur de l'éducation qui seraient susceptibles d'être valorisées et partagées ?	Nb de modules liés aux compétences vertes. Présence d'une approche sensible au genre et pratiques remarquables en matière d'équité et d'inclusion Taux d'intégration des thématiques environnementales dans les formations. Dimension innovante du programme en termes de pratiques numériques Pratiques des enseignants perçues comme innovantes	Analyse documentaire Entretiens Observation de classe Groupes de discussion	Documentation de projets d'éducation similaires (AUF, OIF). KII avec les partenaires locaux et internationaux.
DURABILITÉ INSTITU- TIONNELLE	INST 5 : Comment le dispositif de formation IFADEM participe-t-il à la définition des politiques et stratégies nationales pour les enseignants et s'intègre-t-il dans les programmes nationaux de formation continue des enseignants et leurs institutions de tutelle ? Dans quelle mesure les institutions éducatives soutenues par les programmes sont-elles capables de proposer une formation continue à distance IFADEM des enseignants de manière durable ?	Nombre de références à IFADEM dans les documents politiques nationaux. Intégration d'IFADEM dans les budgets de formation continue des ministères au niveau national ou provincial (Autonomie financière et budgets alloués par rapport au coût unitaire). Nombre d'institutions proposant des formations IFADEM sans soutien extérieur.	Analyse des politiques éducatives nationales. Interviews avec les décideurs politiques. Analyse des rapports financiers des institutions. KII	Documents stratégiques des ministères de l'Éducation. Cadre réglementaire. Modalités de reconnaissance dans la carrière ToC Bilans financiers. Rapports annuels de Suivi et d'Évaluation du Programme.
	INST 6 : De quelle manière les partenaires contribuent-ils à la mise en œuvre du programme en termes de ressources humaines, matérielles ou financières ?	Volume de ressources allouées par les partenaires locaux (budget, personnel). Nombre de partenariats financiers et techniques signés.	Analyse des budgets et accords de partenariat. Interviews avec les PTF.	Rapports de financement des projets. Comptes rendus des réunions avec les partenaires ou tables sectorielles
	INST 7 : Le programme renforce-t-il les capacités de leadership du partenaire local concernant ces tâches de coordination et de mise en œuvre ?	Niveau de prise de décision par les partenaires dans les réunions de gouvernance. Fréquence et qualité des réunions des instances de gouvernance.	Enquêtes auprès des partenaires. Suivi des réunions de coordination.	Rapports d'activité des partenaires locaux. Compte rendu des réunions de gouvernance

	Les instances de gouvernance du programme quadripartite (UGP, SE, CN) fonctionnent- elles efficacement et contribuent-elles à ce leadership ?	Niveau de mise en œuvre des décisions prises.	Analyse des procès-verbaux des réunions UGP, SE, CN	Comptes rendus des réunions des instances de gouvernance. Rapports de suivi des décisions
	INST 8 : Quelles dispositions les partenaires locaux ont-ils prévu en termes de reconnaissance/certification/promotion/valorisation des statuts des enseignants ayant participé à la formation IFADEM ? Comment sont-elles appliquées ?	Existence de certifications officielles ou mécanismes de reconnaissance dans la carrière pour les enseignants formés. Taux de reconnaissance des formations par les institutions éducatives	Analyse des processus de certification. Interviews avec les enseignants formés.	Documents de certification des enseignants. Rapports d'évaluation des formations.
	INST 9 : Quelles sont les bonnes pratiques et/ ou solutions innovantes en termes institutionnels, induites par les programmes IFADEM ou autres initiatives de l'APEFE dans le secteur de l'éducation et identifiées par chacun des pays, qui seraient susceptibles d'être valorisées et partagées ? Comment sont-elles capitalisées ?	Présence de grilles de repérage Nombre d'innovations repérées selon les écoles et les niveaux Présence de synthèses et d'évaluations des innovations retenues	Études de cas institutionnelles. Groupes de discussion avec les parties prenantes. Étude des formes de valorisation des innovations	Comptes rendus des activités des tuteurs, des inspecteurs et des chefs d'établissements Témoignages des partenaires institutionnels.
DURABILITÉ ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE	ECOFI 10 : Le financement du processus appuyé par les programmes est-il garanti à terme ? Quelles dispositions ont été envisagées pour le favoriser (mécanismes de couverture des coûts récurrents ? Quel est le degré de dépendance des fonds extérieurs pour la couverture du financement autonome à terme ?) ?	Nombre de sources de financement pérennes identifiées. Taux de financement autonome atteint Problèmes éventuels de couverture réseau ou/et d'alimentation électrique. Coûts des équipements, frais de fonctionnement. Statistiques des opérations de maintenance. Partenariats avec les PTF. Pourcentage des coûts financés par des sources extérieures Existence de mécanismes de couverture des coûts récurrents.	Analyse des sources de financement inscrites ou non dans le plan sectoriel KII Analyse documentaire. Entretiens individuels	Rapports financiers des programmes. Accords de financement avec les partenaires.
	COH 11 : Quel est l'état acquis et souhaitable des synergies entre les 3 interventions APEFE ?	Nombre de réunions d'information régionales	Analyse documentaire des projets.	Apports des projets APEFE.

COHERENCE interne et externe	Avec les autres initiatives de l'APEFE en éducation comme RFTA Teach2Empower /Educaid.... /Educaid... ?	Thématiques abordées et méthodes proposées Valorisation des innovations	KII avec les coordinateurs de programme Analyse des déclinaisons d'IFADEM dans d'autres pays de la coopération belge	Témoignages des acteurs impliqués.
	COH 12 : Quelles sont les complémentarités potentielles avec les autres interventions de l'initiative globale OIF/AUF ?	Nombre de réunions de coordination Taux d'harmonisation des outils et méthodologies.	Analyse des partenariats avec OIF/AUF Leçons apprises dans d'autres pays IFADEM non couverts par l'APEFE	Analyse documentaire conventions de financement KII
	COH 13 : Quelles sont les complémentarités potentielles avec les interventions d'autres acteurs internationaux dans le secteur ?	Analyse des financements convergents par pays Nombre d'actions conjointes Participation aux tables sectorielles	Échanges avec la coordination sectorielle	Plan sectoriel Revue conjointe, analyse documentaire et KII

6.4 Calendrier de l'évaluation jour par jour

Première réunion préparatoire du 16 décembre 2024 (IFEFE et UGP) pour arrêter les dates du terrain

Réunion de Kick-Off avec l'UGP, le siège de l'APEFE et l'IFEFE le 07/02/2025

Réunion de suivi des préparatifs le 14 février, et nombreux échanges informels de terrain pour stabiliser le planning.

Date	Heure	Acteurs		Remarques
		Lorène PRIGENT	Cheikh DIONE	
	15h Paris	Luc AMEYE, Chargé de mission Sénégal pour l'APEFE		
	16h Paris	Sophie PHAM-HOLLIDAY, chargée de financement RFTA et éducation verte / genre – transversal		
Dimanche 23 février 2025		Voyage Brest-Dakar	Voyage Mbour-Dakar	
Lundi 24 février 2025		Déplacement Dakar - Diamnadio : ministère de l'Education Nationale		40 km / 50 min
	9h00 - 10h00	M. le Directeur de la Formation et de la Communication / Secrétaire Exécutif d'IFADEM (M. Daouda GUEYE) et M. le Coordonnateur d'IFADEM (M. Ablaye DIA)		Diamnadio
	10h00 - 11h00	Mme le Secrétaire Général du ministère de l'Éducation Nationale (Mme Khady Diop MBODJI) et son staff		
	11h00 - 12h00	Mme la Doyenne de l'IGEF (Mme Aïssatou Léna SENE)		
	12h00 - 14h00	- M. le DPRE (M. Cheikhena LAM) ; - M. le Coordonnateur de la DPTIC (SIMEN) (M. Seyni Ndiaye FALL).		
	15h00 - 17h00 (en présentiel et/ou en ligne)	Concepteurs des Livrets (Mmes Mame Fatoumata MBENGUE, Fatou MBAYE, et MM. Hubert Venceslas NDECKY, El Hadji Mamadou DIOP, Assane DIAGNE, Djibril NDIAYE, Alioune Kane SECK)		
Mardi 25 février 2025	9h00 - 10h30	MEN : Directeur des Examens et Concours et son staff (MM. Papa Baba DIASSE et Ousmane SAMB) M. Mohamed Moustapha DIAGNE, ancien DFC		Dakar
	11h00 - 12h00	CCI IFADEM : Mme la Co-Coordonnatrice pour le compte de l'AUF (Mme Margarita LOPEZ)		
	12h00 – 12h45	Programme FIJ – IFEF : Mme la Coordinatrice (Mme Léna WATT)		
	14h00 - 15h00	APEFE : Mme l'Administratrice de Programmes APEFE (Mme Françoise DAXHELET)		

	15h00 - 18h00	APEFE : - 2 chargés de projets IFADEM (M. Makhtar DIOP) et RFTA (M. Moussa DIOP, assistant techno-pédagogue) ; - Responsable administrative et financière (Mme Marie Adèle NDONG)		
Mercredi 26 février 2025	7h00 - 8h30	Déplacement Dakar – Thiès		75 km / 1h30
	8h30 - 8h45	IA Thiès, IEF, Directeur du CRFPE, Coordonnateur IFADEM et Superviseurs		Thiès
	9h00 - 9h05	École élémentaire A	École maternelle B	
	9h05 - 10h00	Observation classe IFADEM A	Échange avec le directeur et les enseignants	
	10h00 - 11h00	Observation classe non IFADEM A		
	11h15 - 12h00	Groupe d'enseignants IFADEM		
	12h30 - 13h30	Groupe de directeurs d'école formés (dont 4 ou 5 tuteurs d'enseignants)		
	13h30 - 14h45	Pause		
	15h00 - 16h00	Groupe d’inspecteurs encadreurs IFADEM		
	16h00 -16h30	Debriefing avec l'IA, les IEF, le Directeur du CRFPE et le Coordonnateur		
	17h00 - 21h00	Déplacement Thiès - Louga	Déplacement Thiès-ST Louis	
	Jeudi 27 février 2025	8h30 - 8h45	IA Louga, IEF, Directeur du CRFPE, Coordonnateur IFADEM et Superviseur	IA Saint-Louis, IEF, Directeur du CRFPE, Coordonnateur IFADEM et Superviseurs
9h00 - 9h05		Directeur école C	Directeur école D	
9h05 - 10h00		Observation classe IFADEM C	Observation classe IFADEM D	
10h00 - 10h15		Débriefing avec le Directeur et l’enseignant	Débriefing avec le Directeur et l’enseignant	
10h30 - 11h30		Groupes d'enseignants IFADEM urbains et ruraux		
11h45 - 12h45		Groupes de directeurs d'école formés (dont certains tuteurs d’enseignants) urbains et ruraux		
13h00 - 14h00		Groupe d’inspecteurs encadreurs IFADEM		
14h00 - 15h00		Pause		
15h00 - 15h45		Debriefing avec l'IA, l’IEF, le Directeur du CRFPE et le Coordonnateur	Debriefing avec l'IA, les IEF, le Directeur du CRFPE et le Coordonnateur	
17h30 - 22h00		Déplacement Louga-Dakar	Déplacement St Louis-Dakar	
	9h15 - 10h15	DGWB : Délégué Général Wallonie-Bruxelles (M. Jean-François PAKULA)		Dakar

Vendredi 28 février 2025	11h00 - 12h30	Rencontre avec PTF / GNPEF (IFEF, AUF, UNESCO, CONFEMEN) à l'APEFE		
	13h00 – 15h00	Déjeuner avec Mme la Directrice de l’IFEF (Mme Mona LAROUSSI)		
	15h00 - 18h00	Restitution à chaud à l'APEFE		
		Voyage Dakar-Brest	Voyage Dakar-Mbour	

Semaine du 3 au 7 mars 2025 : traitement des données collectées

Semaine du 10 au 14 mars 2025 : rédaction du rapport provisoire

6.6 Observation du comité de Coordination

GROUPE CAYAMBE

1 pont de Grenelle – Cadets de Saumur
75016 PARIS
3 lieu-dit Le Bruly
29670 LOCQUENOLE
France

+33 2 55 99 00 25
contact@groupecayambe.com

