Enabel

Résumé exécutif

Rapport de la revue finale de l'intervention : Digital REsponse Connecting CiTizens (DIRECCT)

Sénégal + Wehubit

SEN20002

Date du rapport de la revue : 25 mars 2024

Équipe d'évaluation : Jean-Pierre de Lamalle, Laetitia Gerard, Barka Dia, COTA asbl

Contrat cadre : BXL 11942 - Référence Cota : ENA 23047

« Connectivité numérique et solutions numériques UE-ACP pour renforcer la résilience des systèmes d'éducation, de santé et des micros, petites et moyennes entreprises (MPME) au COVID-19 dans les pays ACP »

1 Volet santé

1.1 Présentation de l'évaluation

Il s'agit de l'évaluation finale de l'intervention DIRECCT d'Enabel dans le domaine de la santé au Sénégal. L'intervention est un appui à la digitalisation du système de santé dans le Sine-Saloum (Régions de Fatick, Kaffrine et Kaolack) comportant 3 axes d'intervention : i) Améliorer les infrastructures d'accès et de connectivité de 15 structures de santé ; ii) Renforcer les capacités des agents des structures cibles sur les compétences numériques ;iii) Favoriser la mise en place et l'adoption d'un système d'information hospitalier, incluant un dossier patient numérique dans les établissements de santé cible. L'objectif est de renforcer la résilience des services de santé aux crises du type de l'épidémie à la Covid. Initialement prévu sur une période de 32 mois s'étalant de septembre 2021 à décembre 2023 l'intervention a été étendue jusqu'en juin 2024 avec 3 mois pour réaliser des engagements additionnels et 3 mois de clôture.

L'évaluation finale vise à expliciter la logique de l'intervention, contribuer à l'apprentissage et assurer une redevabilité vis-à-vis du bailleur, du partenaire et des autres acteurs en s'appuyant sur les critères d'évaluation DAC classiques et des questions spécifiques d'évaluation.

L'évaluation s'est déroulée sur une période couvrant les mois de janvier et février 2024 avec une phase de revue documentaire et une mission au Sénégal du 15 au 22 janvier 2024 au cours de laquelle des entretiens ont été conduits avec les acteurs de l'intervention au niveau central et régional (région de Kaffrine) et la visite de 5 établissements bénéficiaires dans les 3 régions d'intervention.

1.2 Résultats et conclusions

1.2.1 Critères de performance

La pertinence de l'intervention est jugée très bonne

- L'intervention rencontre bien les besoins des bénéficiaires qui ont fait l'objet d'une investigation approfondie dans les 15 structures de santé ciblée portant sur les infrastructures IT, l'approvisionnement en électricité, l'organisation et les process dont les systèmes d'information hospitaliers existants, les compétences numériques du personnel et la présence de partenaires dans la digitalisation avec un plan de remédiation qui a permis de recalibrer l'intervention par rapport aux besoins réels et en guider la mise en œuvre.
- La logique de l'intervention est pertinente quant à l'objectif d'améliorer la résilience des services de santé face aux crises de type « Covid » à travers la digitalisation en visant en priorité l'amélioration de l'information sanitaire pour permettre de prendre les mesures de prévention, riposte et protection nécessaires (niveau du système de santé). Au-delà de l'amélioration de l'information, la vision aurait pu être élargie et prendre en compte ce que la digitalisation peut apporter en matière de résilience des services de santé au niveau des prestataires de soins (télémédecine …) et au niveau des patients (accès à des conseils et services à distance ou hybrides)
- Bien que décidée dans le cadre d'une réponse « urgence » l'intervention a su s'inscrire avec une perspective de plus long terme dans la politique en vigueur actuellement au Sénégal.

La cohérence de l'intervention est jugée très bonne.

- L'alignement avec l'intervention santé du portfolio de la coopération belge montre une très bonne cohérence interne : les zones d'intervention se superposent et l'intervention DIRECCT s'inscrit dans la continuité d'un ancien projet de la coopération belge, le PAODES et s'inspire de la revitalisation du système d'information hospitalier OpenClinic à Sokone.

- L'intervention s'inscrit aussi dans une approche de l'UE plus large (l'intervention DIRECCT touche de nombreux pays) et est en ligne avec l'initiative D4D de Team Europe ainsi qu'avec l'important soutien de la BM à la digitalisation au Sénégal et a d'autres pays.

L'appréciation de l'efficience de l'intervention est bonne.

- Enabel a su saisir l'opportunité de cette intervention pour renforcer les secteurs d'intervention existants
- L'état des lieux approfondi a permis de mieux calibrer l'intervention dont le budget avait été sous-estimé, mais aussi de mieux impliquer tous les acteurs et en particulier le ministère.
- Plutôt que de ne recourir qu'au contrat cadre e-health pour tout le processus de digitalisation des établissements ciblés comme cela a été fait pour le CS de Sokone, la combinaison du contrat cadre pour le SIH avec le recours au marché local pour le renforcement des réseaux et les équipements informatiques minimise les risques de dépendance tout en privilégiant l'avantage d'un SIH (OpenClinic) plus complet et plus éprouvé que les solutions actuellement disponibles localement. Cependant, le recours au contrat cadre pour acquérir le Système d'information hospitalier limite la possibilité pour des fournisseurs d'autres systèmes d'information hospitalier qu'Openclinic de proposer leurs produits. Les couts de cette approche restent comparables aux couts du recours intégral au contrat cadre et du même ordre de grandeur que dans d'autres pays.
- Globalement les activités de l'intervention ont été réalisées conformément au plan établi, mais certains besoins n'ayant pas pu être satisfaits dans les délais ont nécessité une extension du projet.

L'appréciation de l'efficacité de l'intervention est bonne.

- Les cibles sont globalement atteintes.
- Le recrutement de fournisseurs locaux pour le renforcement des réseaux et les équipements informatiques s'est révélé efficace. On note quelques problèmes au niveau du calibrage des installations solaires fournies à travers le contrat cadre e-health qui devraient être facilement résolus.
- Les formations ont permis de renforcer les compétences des équipes ministérielles pour la maintenance des réseaux et mettre en place un pool de formateurs en informatique de base qui a déjà pu former plus de 500 personnes dans les établissements. Cette formation a déjà eu un effet très apprécié sur les tâches quotidiennes et a servi de préalable à la formation sur le SIH.
- Le SIH choisi OpenClinic a été installé dans 8 établissements. Il est adapté et apprécié, mais certaines améliorations sont encore à réaliser dans la période d'extension du projet.

L'appréciation de l'impact de l'intervention est bonne.

- Actuellement l'enregistrement parallèle des informations sur des registres en papier et dans le système informatique augmente la charge de travail de gestion de l'information et entraine des omissions dans l'enregistrement informatiques qui limitent l'impact positif attendu en matière d'amélioration de la disponibilité et qualité de l'information et en conséquence l'impact en matière de surveillance des maladies et de réactivité face aux crises.
- On peut supposer un impact positif sur la gestion des établissements et la qualité des soins, mais ce n'est pas mesurable dans le cadre de cette évaluation.

La durabilité de l'intervention est jugée encore problématique.

- Il existe plusieurs facteurs de risque qui influent sur les perspectives de durabilité notamment la fin du projet DIRECCT et l'incertitude sur les financements pour maintenir les acquis ; la dépendance vis-à-vis du fournisseur du SIH dont les équipes sont basées à l'étranger même si des actions sont actuellement en cours ou prévues pour limiter ces risques (volonté d'augmentation des financements de l'état et perspective de financement d'autres partenaires pour la digitalisation (BM…) , académie OpenClinic en cours pour augmenter les compétences locales pour l'installation et la maintenance).

1.2.2 Question spécifique : critère genre

La prise en compte de la question du genre dans l'intervention santé est estimée très bonne.

Même si a priori les actions du volet santé Sénégal d'Enabel ne semblaient pas spécifiquement sensibles à la question du genre, dans la mesure où elles s'inscrivaient dans un cadre existant peu modifiable en termes d'aménagement et de personnel cible, la mission d'expertise sur le genre qui a été décidée au démarrage du projet a permis d'élargir la vision de la question du genre et prendre en considération des besoins spécifiques des femmes dans chacune des activités.

1.3 Recommandations

Globalement

1. Poursuivre l'appui financier pour consolider les réalisations qui demandent encore du temps avant que toutes les dispositions ne soient prises au niveau du ministère pour l'intégrer dans ses propres financements.

Modernisation des infrastructures et équipements numériques

1. Développer une stratégie pour assurer la maintenance en concertation entre les services du ministère et les fournisseurs d'équipement
2. Augmenter les lignes budgétaires pour la maintenance au niveau de la cellule informatique et des établissements de santé
3. Négocier des conventions de maintenance durable avec les fournisseurs prévoyant un transfert de compétences vers la cellule informatique du ministère dans la lignée du renforcement des compétences dans la gestion des réseaux qui a déjà été fait
4. Continuer à développer les compétences des agents du ministère de la santé dans la maintenance des équipements numériques.
5. Ajuster les abonnements internet des établissements de santé en conséquence de l'augmentation des utilisateurs

Renforcement des compétences numériques du personnel des établissements de santé

1. Maintenir le pool de formateur du ministère de la santé et la plateforme d'apprentissage online
2. Renouveler régulièrement les formations sur le numérique (turnover du personnel élevé)

Mise en place du système d'information hospitalier

1. Améliorer /adapter la plateforme OpenClinic
    - Développer les registres manquants (+ transfert de compétences)
    - Revoir la classification locale des maladies pour qu'elle se conforme au contexte du Sénégal
    - Assurer l'interopérabilité avec DHIS2
2. Développer les compétences des informaticiens du ministère pour l'installation et la maintenance de la plateforme OpenClinic ainsi que pour l'adaptation de la plateforme aux évolutions du système de santé et notamment le développement de registres pour de nouvelles activités, le développement de tableaux de bord
3. Arrêter le double encodage
4. Ouvrir les marchés de solutions de SIH aux acteurs nationaux émergents
5. Participer à la réflexion sur le cadre de référence en cours au ministère

1.4 Leçons apprises

1. Même si le projet se voulait une modalité d'urgence, son objet justifiait de l'intégrer dans le cadre d'une vision à plus long terme
2. Le projet a montré l'utilité d'une forte concertation/implication des structures du ministère pour assurer une bonne adéquation des solutions proposées, leur acceptabilité et appropriation qui sont nécessaires pour garantir la durabilité.
3. Le projet a aussi montré l'utilité de la démarche et de l'enchaînement de ses étapes :

- Réaliser un état des lieux approfondi ce qui a permis de recalibrer l'intervention qui avait été sous-estimée en termes de budget et d'en guider la mise en œuvre.
- Mettre à niveau les infrastructures de connectivité comme préalable au déploiement d'outils numériques avec comme corolaire la nécessité de renforcer les connexions internet en conséquence de l'augmentation des utilisateurs
- Recourir à des fournisseurs locaux ce qui a montré qu'une bonne capacité « technologique » pour la réalisation des travaux d'amélioration de la connectivité et de fourniture des équipements informatiques est effectivement disponible localement
- Renforcer les capacités numériques de base comme autre préalable à l'introduction d'outils numériques spécifiques comme le Système d'information hospitalier

4. Le projet a aussi montré que l'adoption et l'appropriation par les utilisateurs de la solution de SIH OpenClinic se sont réalisées de façon aisée et que la solution proposée est globalement adaptée et appréciée.

2 Volet entreprenariat

2.1 Présentation de l'évaluation

Enabel a mis en œuvre un projet visant à soutenir la transformation numérique de 203 micros, petites et moyennes entreprises (MPME) actives dans le secteur de l'économie verte, notamment dans l'agriculture, le recyclage des déchets, et les énergies renouvelables, dans les régions de Thiès, Diourbel, Fatick, Kaolack et Kaffrine. L'objectif est de renforcer leur résilience et leur capacité de croissance en intégrant des solutions numériques existantes.

Le projet comporte 2 axes d'intervention : i) Renforcer les compétences numériques des dirigeants des MPME qui concerne 203 MPME et ii) Renforcer l'adoption durable de solutions digitales pour la résilience et la croissance des MPME durant les périodes de crise qui concerne 20 MPME. L'objectif est de renforcer la résilience des services de santé aux crises du type de l'épidémie à la Covid. Il est à noter, comme indiqué dans le rapport annuel n°2 d'Enabel, que le projet entrepreneuriat n'a démarré qu'en avril 2023.

Pour l'intervention i), il y a eu une phase de pré-sélection de 200 MPME, ensuite des ateliers de sensibilisation ont été organisés dans chaque région pour expliquer le processus d'appui et d'accompagnement aux MPME, s'ensuit une étape de cadrage pour concevoir et mettre en place la formation en transformation digitale avec le prestataire Concree et Yessal Agrihub.

Pour l'intervention ii), le consortium Deloitte Sénégal et Suite est désigné à la suite d'un appel d'offres pour accompagner des MPME dans l'intégration de solutions numériques. Il y a eu une phase pilote de sélection de 10 % des MPME bénéficiaires du projet DIRECCT, soit 20 MPME. Au terme d'un diagnostic auprès des 20 MPME sélectionnées, 5 solutions finales ont été choisies pour la dernière phase d'accompagnement dans l'adoption et l'intégration de solutions numériques.

L'évaluation s'est appuyée sur les critères d'évaluation DAC classiques (pertinence, efficacité, efficience, impact, durabilité) et des questions spécifiques d'évaluation adaptées au contexte du projet DIRECCT et vise à expliciter la logique de l'intervention en analysant les choix stratégiques et les actions mises en œuvre, à contribuer à l'apprentissage en tirant des leçons de l'expérience pour améliorer les interventions futures et à assurer une redevabilité en rendant compte des résultats obtenus. L'évaluation s'est déroulée sur une période couvrant les mois de janvier et février 2024 avec une phase de revue documentaire et une mission au Sénégal du 15 au 22 janvier 2024 au cours de laquelle des entretiens ont été conduits avec différents acteurs : l'équipe de projet Enabel, les partenaires, les prestataires et enfin les MPME bénéficiaires. L'évaluation s'est ténue 5 régions : Dakar, Diourbel, Kaolack, Fatick et Kaffrine.

2.2 Résultats et conclusions

2.2.1 Critères de performance

La pertinence de l'intervention est jugée bonne

- Le projet DIRECCT répond à un manque criard de digitalisation des MPME du bassin arachidier, beaucoup de MPME n'avaient même pas de smartphone, d'autres ignoraient en quoi en le digital pourrait constituer une opportunité pour leur MPME : organisation du travail, vente en ligne, comptabilité.

- Le design de la formation en transformation digitale bien apprécié par les bénéficiaires : le design de la Design Digibox, l'andragogie (pour ne pas discriminer les dirigeants et dirigeantes MPME adultes), le coaching, la proximité avec les bénéficiaires par les prestataires du Consortium Concree et Yeesal Agrihub.

- Alignement du projet DIRECCT avec la Stratégie Sénégal Numérique 2025, dans le cadre de l'Axe 4 qui consiste à la diffusion du numérique dans les secteurs économiques prioritaires Orientation 1. Les projets 156, 157, 158, 159 sont parfaitement alignés l'objectif d'intégration de solutions numériques promu par le projet DIRECCT.

- Dans le cadre du PSE, le Sénégal a lancé les ESS (Espaces Sénégal Service) : permettront ainsi de contribuer au désenclavement numérique des territoires et de désengorger les services administratifs aux usagers (Citoyens, administrations, entreprises) dans tous les départements du Sénégal (46).

- L'ADEPME accompagne le porteur d'idée ou le dirigeant de PME tout au long de la vie de leur entreprise : la création ou la reprise d'une activité, la croissance ou la restructuration d'entreprise. L'ADEPME apporte conseils et orientations aux porteurs d'idées et dirigeants de PME. Les conseils : le choix de la forme juridique, la gestion de trésorerie, le choix des investissements, l'accès aux marchés et aux financements.

- Bien que le projet DIRECCT s'aligne avec beaucoup d'initiatives du Sénégal, l'intervention ne les a pas suffisamment intégré pour un meilleur impact et assurer une meilleure durabilité des bénéficiaires.

- L'impact de la COVID-19 : la crise sanitaire de la COVID-19 a profondément bouleversé le tissu entrepreneurial au Sénégal, mais a également ouvert de nouvelles perspectives sur les opportunités offertes par le numérique. Toutefois, cette période difficile a également incité les entrepreneurs à explorer les solutions numériques comme alternative pour maintenir leurs activités professionnelles. L'État sénégalais a joué un rôle crucial en encourageant l'utilisation des services digitaux pour limiter les rassemblements physiques. À titre d'exemple, le lancement du programme "*Jayma Mburu*", qui propose la livraison gratuite de pains à Dakar et dans les régions, en collaboration avec le ministère du Commerce et des PME ainsi que des acteurs de la boulangerie et des startups. De nombreux dirigeants de MPME étaient confrontées à un manque de compétences et de ressources humaines pour s'aventurer et explorer le potentiel du numérique pour leurs activités. Le projet DIRECCT a donc constitué une opportunité cruciale pour les MPME bénéficiaires d'apprivoiser le digital et de l'exploiter à des fins professionnelles, dépassant ainsi son utilisation purement personnelle, comme moyen de rester en contact avec la famille.

L'appréciation de la cohérence de l'intervention est jugée très bonne.

- Synergie géographique : intervention dans les mêmes zones (Fatick, Kaolack, Kaffrine, Thiès et Diourbel) pour garantir l'accessibilité des formations aux entrepreneurs locaux mais aussi de la méthodologie de sélection des MPME.

- DIRECCT s'inscrit en continuité du PARERBA qui a comme objectif : contribuer à freiner l'émigration rurale dans le Bassin Arachidier en augmentant les opportunités économiques pour les ménages ruraux et en appuyant la création d'emplois durables dans les filières porteuses du Bassin, avec une attention pour les jeunes

- Collaboration étroite avec les ONG partenaires : Apport de leur expertise et mobilisation des MPME locales.

- Ciblage des bénéficiaires : Utilisation de la base de données du PARERBA et du Pilier 1 pour identifier les 203 MPME à fort potentiel.

L'appréciation de l'efficience de l'intervention est bonne.

- La méthodologie du projet DIRECCT pour phase 1 formation en transformation digitale et la phase 2 Intégration de solutions numériques obligent les acteurs d'exécution à établir au préalable un diagnostic auprès des MPME sélectionnées, d'identifier leurs besoins principaux en termes de digitalisation et de proposer des formations et/ou des solutions numériques selon les besoins évoqués par les bénéficiaires. Autant le consortium Concree & Yessal Agrihub et Deloitte Sénégal & Suite ont procédé à du diagnostic auprès des bénéficiaires avec l'aide des ONG partenaires pour étudier et sonder les besoins principaux des MPME dans la digitalisation. 84 représentants de MPME consultés lors du diagnostic de la formation en transformation digitale.

- Sur une liste de 57 solutions numériques, 5 ont été choisies pour être intégrées auprès des 20 MPME sélectionnées pour répondre à des besoins exprimés par les bénéficiaires durant la phase de diagnostic, il s'agit de Xam Sa Mbay, Louma Mbay, Tolbi, Sage 50 et Google Workspace

- La forme et le format proposés sont bien appréciés par les bénéficiaires. L'expérience de la formation rappelle 2 applications utilisées au quotidien par les bénéficiaires, d'abord, Wave : l'application de transfert d'argent la plus utilisée au Sénégal et qui utilise le Qr code pour identifier valider les transactions et ensuite WhatsApp : l'application de messagerie mobile la plus utilisée dans le monde où les utilisateurs dont les bénéficiaires de l'intervention utilisent très souvent l'audio pour interagir avec leurs interlocuteurs

- Les taux de participation aux formations (85 %) et d'exécution du plan de formation (81 %) illustrent une bonne efficience de l'intervention, bien qu'aucune des 9 zones n'a réussi à terminer l'entièreté du programme, 7 zones sur 9 aient pu achever 5 modules sur les 6 prévus

L'appréciation de l'efficacité de l'intervention est très bonne.

- A moins de six mois de la clôture du projet, il est observé que les données disponibles sur PILOT pour évaluer l'avancement de DIRECCT sont supérieures à 90% en termes de chiffres, comme indiqué dans le Résultat 3. De plus, le dernier Comité de Pilotage (Copil) de niveau 3 atteste que les activités du projet ont été réalisées à hauteur de 76%.

- Si l'on considère l'évaluation du degré de réalisation des objectifs, qui consiste à analyser la relation entre les objectifs initialement fixés et les résultats obtenus ou à venir, il est pertinent de souligner que l'efficacité du volet entrepreneuriat est jugée très bonne. Malgré un démarrage tardif dans la mise en œuvre de cette composante, le temps écoulé depuis le début de son déploiement a permis de combler ce retard.

L'appréciation de l'impact de l'intervention est bonne.

- Acquisition de compétences numériques : Au cours de la formation, tous les bénéficiaires ont commencé l'application mobile la plus utilisée au Sénégal, WhatsApp, à des fins professionnels. Ils ont appris à configurer WhatsApp Business pour leur MPME pour avoir plus de visibilité et générer des ventes, ce qui impacte positivement leur chiffre d'affaires.

- Au-delà de l'application WhatsApp, les bénéficiaires ont pris conscience des codes du business sur Internet notamment sur les réseaux sociaux où l'image joue un rôle très important. À cet effet, les bénéficiaires ont appris à prendre des images de qualité pour mieux valoriser leurs marques ainsi que leurs produits afin d'attirer une plus grande clientèle

- Un autre impact noté auprès de beaucoup de bénéficiaires c'est la gestion de comptabilité de leur MPME et une meilleure organisation de leur travail. La MPME UGAD en est le meilleur exemple qui a pu gagner un marché de 59 millions de FCFA et obtenu par la suite une levée de fonds de 20 millions de FCFA auprès de la banque Baobab suite à une comptabilité de la revue et améliorée après la formation de l'intervention.

La durabilité de l'intervention est jugée bonne

- Bien que la plateforme Digibox permette aux bénéficiaires de revoir les modules du programme, sans mentorat, leur motivation diminue. Pour garantir la pérennité du projet, le MCTEN, bien que satisfait du partenariat avec Enabel, propose d'élargir les partenariats avec d'autres organismes étatiques comme la DER, l'ADEPME et le Fongip, qui jouent un rôle crucial dans l'accompagnement des MPME au Sénégal

- Les ONG partenaires telles qu'Agrisud et Nitidae ont déjà facilité la mise en relation avec les MPME lors des phases de sensibilisation et sont bien positionnées pour assurer la continuité du projet après sa clôture. Elles se sont engagées à maintenir le lien avec les MPME et à organiser des activités de renforcement des compétences pour éviter que les acquis de la formation Digibox ne se dissipent avec le temps

- Le projet Direcct s'engage dans une approche durable en renforçant les solutions numériques pour les MPME. À travers des actions de sensibilisation et de formation, notamment dans le cadre de l'activité 3.2.1, il encourage les PME locales à adopter les plateformes numériques pour élargir leur accès au marché. Porté par ENABEL, ce projet vise à accroître la compétitivité des MPME dans un environnement numérique en évolution constante.
- Les activités 3.3.1 et 3.3.2 complètent cette démarche en établissant des réseaux et en diffusant les connaissances au sein de la région ACP. Des ateliers thématiques et des sessions en ligne sont organisés pour partager les meilleures pratiques, favorisant ainsi les échanges d'expériences et renforçant les capacités des MPME à s'adapter à cet environnement en mutation.
- Grâce à une collaboration efficace avec le Hub D4D d'ENABEL, le projet Direcct crée des bases solides pour un développement économique durable et inclusif dans la région ACP, en encourageant l'adoption des technologies numériques et en facilitant l'accès aux connaissances et aux réseaux pour les MPME.

2.2.2 Question spécifique : critère genre

L'appréciation de la prise en compte de la dimension « genre » est très bonne.

L'intervention a démontré une prise en compte significative de l'aspect genre à travers plusieurs niveaux de la mise en œuvre. Dès les premières phases du projet, une attention particulière a été accordée à l'intégration de la dimension genre dans les études de besoin et les diagnostics. Il a été constaté par le Prestataire sur le genre Perfégal un biais sur les diagnostics des besoins des bénéficiaires. En effet, les études n'avaient pas suffisamment représenté les femmes, de nouvelles enquêtes ont été menées afin d'assurer une représentativité plus équilibrée des femmes.

L'intégration de la dimension genre dans le projet DIRECCT a donné lieu à des résultats tangibles. En effet, 50% des 20 MPME bénéficiaires de l'intégration des solutions numériques sont des femmes, démontrant ainsi l'impact positif du projet sur l'autonomisation économique des femmes dans les communautés ciblées. De plus, 46% des MPME sélectionnées pour la formation en transformation digitale sont dirigées par des femmes.

2.3 Recommandations

1. Il est important d'impliquer les ONG locales pour une meilleure durabilité du projet DIRECCT autant sur la formation en transformation digitale que sur l'intégration des solutions numériques.

2 Organiser des séances de partage d'expérience entre les bénéficiaires sur des ateliers ou des webinaires, par exemple, la MPME UGAD peut prodiguer des conseils pratiques aux MPME dans le domaine agricole sur les différentes étapes pour lever des fonds auprès d'une banque.

3. Version en ligne des coachings hebdomadaires pour les personnes en cas de force majeure comme les accidents

4. Tutoriels en wolof pour les solutions numériques pour faciliter leur adoption et leur intégration par les MPME

5. Impliquer des partenaires étatiques comme la DER, le Fongip, l'ADEPME pour un plus grand impact et une meilleure continuité du projet DIRECCT auprès des bénéficiaires.

6. Raccourcir les audios des modules de formation à une durée maximale de 10 minutes, de nombreux bénéficiaires n'ont pas pu écouter jusqu'au bout les audios et attendaient les rendez-vous avec le coachs pour se rattraper

7. Après chaque module, mettre en place un test pour les bénéficiaires avant de passer au prochain module

2.4 Leçons apprises

1. Segmentation des bénéficiaires en 2 groupes lors de la formation en transformation digitale pour favoriser l'andragogie et éviter les complexes entre les apprenants

2. Implication des partenaires locaux au tout début facilite la mise en relation entre les prestataires et les bénéficiaires

3. La langue locale (Wolof) n'est pas un frein dans l'adoption du numérique par les MPME au Sénégal mais une opportunité, il suffit juste qu'ils comprennent l'utilité et qu'ils sachent comment faire

4. Des phases diagnostic en amont auprès des bénéficiaires évitent des solutions finales impertinentes

5. L'UI design et l'UX design jouent un rôle capital dans l'adoption de solutions numériques, pour la formation en transformation digitale, l'UI (Digibox, les cartes, l'application), l'UX (l'expérience, le suivi des modules en Wolof, le coaching hebdomadaire, etc.)

3 Volet éducation : Projet *Edukans*

3.1 Présentation de l'évaluation

L'évaluation finale porte sur le projet EDUKANS intitulé « EDU Q-card ». Ce projet vise à améliorer les performances éducatives en impliquant toutes les parties prenantes de manière efficace, grâce à l'outil "EDU Q-Card". Cet outil est un questionnaire permettant aux écoles d'(auto)évaluer leurs performances de manière structurée. Elle s'appuie sur le modèle STAR-school d'Edukans, qui englobe cinq domaines de qualité de l'éducation avec huit indicateurs clés chacun.

Pour mener cette évaluation, différentes catégories d'acteurs ont été contactés via WhatsApp et les entretiens se sont déroulés à distance via WhatsApp, Zoom et Teams. 11 entretiens ont été menés, ainsi qu'une revue approfondie de la documentation du projet. La consultante a été appuyée par une collaboratrice du Cota, Mme Alexandra Cogels, bilingue FR-EN pour mener les entretiens en ligne, en présence de la consultante et en se référant au guide d'entretien préparé par celle-ci. Ce duo a très bien fonctionné et a permis d'obtenir les informations souhaitées.

3.2 Résultats et conclusions

3.2.1 Critères de performance

Pertinence

Bonne adéquation avec les besoins du système éducatif ougandais

Le projet Edukans est en pleine cohérence avec l'un des objectifs stratégiques du MoES qui prévoit que d'ici 2024/2025 « 50 % des écoles disposeront d'un plan d'amélioration scolaire ».

En 2020, le gouvernement a élaboré une politique nationale soulignant la nécessité de renforcer les compétences des enseignants. Le projet Edukans est en adéquation avec cette volonté ministérielle : l'un des axes du projet consiste à renforcer les capacités pédagogiques des enseignants via une formation.

Ré-outillage et remotivation des enseignants après la COVID-19

Le projet Edukans a joué un rôle crucial dans la mise à niveau pédagogique et la motivation des enseignants après la pandémie de la COVID-19. Il a fourni une formation et un soutien adapté, permettant aux enseignants de comprendre et de mettre en pratique le nouveau programme d'études axé sur les compétences introduit par le gouvernement ougandais en janvier 2020.

Une complémentarité à trouver avec l'outil « E inspection » du Ministère

L'introduction de l'outil numérique « E inspection » (inspection électronique) par le gouvernement pose un risque de redondance ou de mise à l'écart de l'outil EDU Q-Card. Afin de garantir une complémentarité optimale entre ces deux outils, il serait pertinent d'initier des échanges collaboratifs avec les autorités compétentes.

Logique d'intervention efficace : bonne implication des parties prenantes

L'objectif général du projet est le suivant : "Assurer la continuité des services éducatifs afin d'atténuer l'impact de la crise du covid en Ouganda". Le questionnement se porte plutôt sur un prochain confinement : s'il devait y avoir un prochain confinement, le Projet permettrait-il d'assurer la continuité des services éducatifs ? La réponse est oui, mais de manière indirecte. Le projet Edukans en lui-même n'a pas consisté à développer un enseignement-apprentissage à distance ou hybride qui permettrait de maintenir les services éducatifs lors d'une pandémie. Néanmoins, grâce au projet, les chefs d'établissements, les enseignants et la communauté sont davantage motivés, impliqués et engagés dans l'amélioration de la qualité de leur école. Ce fort

engagement pourrait tout à fait créer des mobilisations pour maintenir la continuité des services éducatifs, même dans des situations de confinement.

Cohérence

Bonne complémentarité entre les partenaires, mais sans coordination formalisée

D'autres partenaires techniques et financiers interviennent dans le domaine de la formation des enseignants, mais leurs interventions restent très complémentaires. Cependant, il ne semble pas y avoir de coordination formelle entre ces partenaires, alors que des synergies et des mutualisations pourraient être envisagées.

Efficience

L'inflation a obligé à se réinventer

La fluctuation des devises étrangères liées à l'inflation a entraîné des pertes financières pour le projet qui a omis de mentionner dans la convention de subvention la révision des taux de change. L'inflation a donc influé négativement sur le budget du projet, conduisant à la mise en place de mesures d'ajustement pour réduire les coûts.

Retards dans le projet liés au contexte

D'après les acteurs interrogés, le projet a connu quelques retards liés à des événements extérieurs. Pour illustrer, au début du projet, les écoles ont fermé un certain temps en raison d'une grève des enseignants réclamant une augmentation de salaire. Ensuite, certaines activités du projet n'ont pas pu se mettre en œuvre selon le planning prédéfini parce que les enseignants et les apprenants devaient se rendre disponibles pour d'autres activités organisées par le MoES.

Le défi du numérique : manque de compétences TIC, absence de réseau internet et tablettes insuffisantes

L'un des défis majeurs du projet a porté sur l'utilisation technique de l'application EDU Q-Card. Par exemple, les bénéficiaires proches de la retraite ont rencontré des difficultés significatives dans son usage, en raison de leur familiarité limitée avec les outils numériques. Un autre défi lié au numérique concernait l'absence de connexion internet dans certaines écoles. Le projet a su adapter son approche pour répondre pleinement à ces défis.

Efficacité

Objectifs atteints

Actuellement, 218 écoles dans 5 districts utilisent désormais la carte EDU Q-Card pour leurs auto-évaluations avec les parties prenantes locales. Ces chiffres dépassant les attentes initiales démontrent clairement l'efficacité et l'ampleur de l'adoption de l'outil EDU Q-Card.

EDU Q-Card : un outil d'évaluation holistique, facile à utiliser et efficace

EDU Q-Card permet de réaliser une évaluation holistique de l'école. Les questionnaires englobent les cinq piliers essentiels de l'éducation, à savoir 1) l'environnement d'apprentissage ; 2) les méthodes d'apprentissage ; 3) l'enseignement ; 4) la gestion des écoles ; et 5) l'implication des parents et des communautés. Cette approche holistique garantit une évaluation approfondie et équilibrée, couvrant tous les aspects essentiels du fonctionnement de l'école. Les statistiques montrent que l'outil EDU Q-Card est largement utilisé dans les écoles avec un degré d'efficacité élevé. L'outil offre une (auto)évaluation exhaustive des performances de l'école, tout en facilitant l'élaboration d'un plan d'action pour l'amélioration continue.

Synergie efficace entre formation - outil d'(auto)évaluation - suivi post-plan d'action

Cette approche synergique entre la formation, l'outil EDU Q-Card et le suivi post-plan d'action a considérablement renforcé l'efficacité du projet.

Formation des enseignants de qualité, mais un peu courte et absence de supports
La formation de deux jours proposée aux enseignants est de qualité. Compte tenu des résultats mitigés aux post-tests et du besoin en compétences pédagogiques des enseignants, il serait judicieux d'augmenter la durée de cette formation. Par ailleurs, le projet n'a pas prévu de fournir un support pédagogique aux enseignants pour accompagner le transfert des nouvelles compétences acquises.

Impact
Niveau individuel/ Renforcement des capacités pédagogiques et numériques
Le projet a permis de renforcer les capacités pédagogiques des enseignants. L'amélioration des pratiques enseignantes est due à la combinaison entre la formation, les sessions d'échanges entre pairs, l'(auto)évaluation et le suivi pédagogique.
Les CCT et les inspecteurs ont été formés par les maîtres formateurs à l'usage d'EDU Q-Card. Suite à cette formation et à l'utilisation répétée de la tablette lors des visites, les CCT ont renforcé leurs compétences dans le domaine du numérique, acquérant ainsi une meilleure familiarité et une meilleure aisance dans l'utilisation des technologies.

Niveau organisationnel/ Retour des enfants à l'école et amélioration de leur niveau scolaire
Le projet a permis de faire revenir les enfants à l'école, après deux ans de fermeture des écoles. Parallèlement, il y a eu une amélioration des notes obtenues aux évaluations, et une baisse significative des abandons scolaires. D'après les acteurs interrogés, le retour à l'école est principalement dû aux actions de sensibilisation réalisées par le projet auprès des parents et des apprenants.

Niveau organisationnel/ Fort engagement de la communauté dans l'éducation
La communauté est davantage engagée dans le processus d'amélioration de leur école. Cet engagement est lié au fait qu'ils sont pleinement impliqués dans le projet. Le chef d'établissement et son adjoint auto-évaluent l'école selon les 5 critères définis dans l'outil EDU Q-Card. Ensuite, un CCT/inspecteur/évaluateur associé réalise une évaluation externe de l'école. Suite à ces évaluations, des réunions de dialogue sont organisées avec les enseignants, les comités de gestion scolaire (SMC) et les associations de parents d'élèves (PTA). Durant ces réunions, les différentes parties prenantes discutent des résultats des évaluations et proposent des actions, pour combler les lacunes identifiées.

Niveau systémique/Meilleure compréhension des bénéficiaires de la notion de qualité
Grâce à l'outil EDU-Card, les chefs d'établissement et les enseignants ont une meilleure connaissance de ce qu'est la qualité de l'enseignement. Ils disposent désormais de lignes directrices claires et spécifiques, qui leur permettent de réaliser une auto-évaluation guidée. Cette compréhension plus approfondie contribue à renforcer la culture de la qualité au sein des établissements éducatifs.

Niveau systémique/ Impact du numérique sur les politiques éducatives
Le renforcement des compétences numériques des CCT/inspecteurs a eu un impact sur la révision des politiques éducatives. À titre d'exemple, les responsables de l'éducation au niveau du district sont en train de revoir la procédure de recrutement des chefs d'établissement afin de garantir qu'ils possèdent des compétences en TIC, leur permettant ainsi de continuer à utiliser EDU Q-Card. Certains districts sont même allés plus loin, en déclarant que pour devenir enseignant, il était désormais nécessaire d'être titulaire d'un certificat en TICE.

Formation en cascade pour garantir une gestion autonome du projet

Pour assurer une gestion autonome du projet par toutes les parties prenantes, le projet a utilisé un modèle en cascade. Cette approche a favorisé la propagation des compétences et des connaissances à travers les différentes strates du système éducatif, en permettant à chaque groupe de former les suivants de manière autonome. Par ce biais, le projet est parvenu à créer un véritable réseau d'apprentissage autonome et durable. Pour maintenir ce réseau, il sera essentiel de prévoir des actions de formation continue pour que chaque niveau puisse s'adapter aux évolutions et maintenir ses compétences à jour.

Responsabilisation des acteurs

1) Responsabilisation des CCT. Les CCT et les inspecteurs ont suivi une formation qui leur a permis de monter en compétences. Ils ont ensuite animé cette même formation aux chefs d'établissement et à leurs adjoints. En devenant formateurs, ils ont pu consolider leurs propres compétences tout en renforçant leur rôle en tant qu'acteurs clés du système éducatif. Outre ce renforcement en compétences, ils disposent désormais d'un outil d'évaluation (EDU Q-Card) et de tablettes, facilitant et soutenant considérablement leur mission de supervision. La responsabilisation des CCT contribue à l'efficacité et à la durabilité du projet dans le temps.

2) Responsabilisation des chefs d'établissements. Grâce au projet, les chefs d'établissement ont été responsabilisés. Il n'est désormais plus nécessaire d'attendre que les CCT et les inspecteurs viennent réaliser une évaluation de l'école pour entreprendre des actions. Ils disposent désormais des compétences et des outils nécessaires pour réaliser leur propre auto-évaluation et agir en conséquence.

3) Responsabilisation de la communauté. Avant la mise en œuvre du projet, la communauté avait tendance à attribuer uniquement au gouvernement la responsabilité de l'amélioration de la qualité de l'éducation. Le projet a réussi à instaurer un sentiment de responsabilité au sein de la communauté, les sensibilisant à leur rôle crucial dans l'amélioration de l'environnement éducatif.

Enjeux liés à la propriété des données : explorer les stratégies pour une gestion des données autonomes par le Ministère

Les données recueillies via l'application EDU Q-Card appartiennent à Edukans. Le projet travaille actuellement avec le Ministère pour qu'il puisse y avoir accès. Néanmoins, la dépendance continue du Ministère à l'égard d'Edukans pour l'accès aux données pourrait constituer une préoccupation en termes de durabilité. Il est recommandé d'explorer des stratégies pour renforcer les capacités du Ministère afin qu'il puisse prendre en charge la gestion et l'utilisation des données de manière autonome.

Risque d'absence de formation continue des chefs d'établissement

Le rapport final d'évaluation du projet met en lumière un risque potentiel pour sa durabilité, à savoir la formation des chefs d'établissement. En effet, le MoES n'assure pas la formation de ces acteurs. Par conséquent, l'approche initiale du projet, qui vise à former et à suivre les chefs d'établissement au niveau de l'école, pourrait rencontrer des difficultés pour perdurer.

Les évaluateurs associés : perte de compétences

9 évaluateurs associés ont été formés par le projet et recrutés pour mener les évaluations des écoles et assurer le suivi de la mise en œuvre du plan d'action. Leur contrat s'est arrêté en même temps que le projet. La cessation de leur contrat représente une perte de compétences au sein de l'équipe d'évaluation.

3.2.2 Question spécifique : critère genre

Bonne prise en compte du genre par le projet.
L'outil EDU Q-Card comprend 5 questionnaires d'évaluation. Le questionnaire "Environnement d'apprentissage" comprend trois critères en lien avec le genre : installations sanitaires, politiques, approche pédagogique sensible au genre. L'intégration de ces critères dans l'outil EDU Q-Card met en lumière une prise en compte des enjeux de genre et une volonté d'impliquer tous les acteurs pour améliorer ces aspects au sein des écoles.

Prise en compte du genre dans les activités du projet.
D'après les statistiques du projet, on constate que la dimension genre est bien représentée dans les différentes activités du projet.

Impact positif inattendu du projet : le retour des filles à l'école.
Le retour des filles s'explique par trois principaux facteurs. Premièrement, en s'alignant sur les critères genre de l'outil EDU Q-Card, les enseignants se sont mis à intégrer davantage une approche pédagogique sensible au genre. Deuxièmement, les communautés ont été sensibilisées sur l'importance du retour des filles à l'école. Troisièmement, certaines écoles ont pu améliorer leur infrastructure en construisant des vestiaires et latrines séparés pour les filles.

3.3 Recommandations

1. Augmenter la durée de la formation des enseignants pour garantir une acquisition approfondie et durable des compétences pédagogiques nécessaires
2. Élaborer et fournir un document support récapitulant les principes de base en pédagogie et les idées clés de la formation, pour renforcer le transfert des compétences acquises.
3. Poursuivre la mise en place de formations à l'usage des TIC afin de renforcer les compétences des bénéficiaires dans ce domaine.
4. Poursuivre le modèle de formation en cascade en veillant à ce que les acteurs soient formés régulièrement pour maintenir leurs compétences et assurer la continuité du projet.
5. Développer une stratégie formalisée de partage de ressources, d'expertise et de bonnes pratiques entre les projets intervenant dans des domaines similaires, notamment avec World vision et STC. Par exemple, STC porte aussi sur la formation des enseignants de primaire. Afin d'assurer une cohérence d'ensemble, ils seraient intéressants de mutualiser certaines activités ou certains supports.
6. Explorer des stratégies pour renforcer les capacités autonomes du Ministère dans la gestion et l'utilisation des données EDU Q-Card, y compris des programmes de formation, un transfert progressif des responsabilités et la création d'une structure pérenne pour la gestion des données éducatives.
7. Engager des discussions avec les autorités compétentes afin d'identifier les synergies entre l'EDU Q-Card et l'E Inspection, ce qui permettrait d'éviter les redondances et de maximiser l'efficacité de ces deux outils.

3.4 Leçons apprises

1. L'approche de formation en cascade a prouvé son efficacité pour diffuser les connaissances à travers les différentes strates du système éducatif. Cette méthode favorise l'autonomie des parties prenantes et assure une propagation efficace et peu coûteuse des compétences.
2. L'implication active de la communauté dans le processus d'amélioration de l'école contribue à des changements réels et durables.
3. Le renforcement des compétences numériques a eu un impact sur les révisions des politiques éducatives au niveau des districts, soulignant l'importance des compétences en TIC pour les

CCT/inspecteurs, les chefs d'établissement et les enseignants. Cette influence peut inspirer d'autres districts à intégrer des exigences similaires.
4. La gestion des fluctuations des taux de change et de l'inflation a mis en évidence la nécessité d'intégrer des mécanismes flexibles dans les conventions de subvention.
5. Les imprévus tels que les grèves enseignantes soulignent l'importance d'une planification souple. Les projets devraient intégrer des mécanismes d'adaptation, tels que des périodes tampons, pour atténuer les retards potentiels et minimiser les perturbations.
6. Le projet a mis en lumière des défis liés aux compétences numériques, à l'absence de connectivité Internet et à l'insuffisance d'équipement numérique.

4 Volet éducation : Projet *Save the children*

4.1 Présentation de l'évaluation

L'évaluation finale porte sur le projet de Save the children intitulé « Ask a teacher ». Ce projet propose une formation pédagogique en présentiel pour les enseignants, complétée par formation par téléphone, via un serveur vocal interactif (IVR). La formation IVR comprend sept modules pédagogiques préenregistrés. Chaque module est dispensé sur une semaine, avec des évaluations avant et après la formation. Cette formation à distance inclut également un service de SMS pour soutenir l'engagement des enseignants dans leur processus d'apprentissage.

Pour mener cette évaluation, différentes catégories d'acteurs ont été contactés via WhatsApp et les entretiens se sont déroulés à distance via WhatsApp, Zoom et Teams. 9 entretiens ont été menés, ainsi qu'une étude approfondie de la documentation du projet. La consultante a été appuyée par une collaboratrice du Cota, Mme Alexandra Cogels, bilingue FR-EN pour mener les entretiens en ligne, en présence de la consultante et en se référant au guide d'entretien préparé par celle-ci. Ce duo a très bien fonctionné et a permis d'obtenir les informations souhaitées.

4.2 Résultats et conclusions

4.2.1 Critères de performance

Pertinence

Bonne adéquation du Projet avec le plan stratégique du MoES

L'analyse sectorielle du ministère de l'Éducation et des Sports (MoES) a mis en lumière un manque de compétences dans les méthodes pédagogiques. En réaction à cette évaluation, le gouvernement a élaboré en 2020 une politique nationale mettant en avant la nécessité de renforcer les compétences des enseignants. Le Projet "Ask a teacher" de Save the Children est en cohérence avec cette stratégie ministérielle parce qu'il vise à renforcer les compétences pédagogiques des enseignants.

Bonne adéquation du Projet aux besoins des enseignants

Le projet "Ask a teacher" vise le renforcement des capacités pédagogiques des enseignants au niveau de l'enseignement primaire (P1 à P7). Le projet est organisé en trois temps : 1) une formation de 18 modules en présentiel à destination des enseignants ; 2) un temps d'échange avec les tuteurs à la suite de chaque module ; 3) un rappel des notions clés via des appels téléphoniques à heure fixe (formation IVR). La conception des 18 modules de formation en présentiel repose sur une analyse approfondie des besoins des enseignants (baseline). Ce renforcement pédagogique répond à un réel besoin. En effet, la formation continue des enseignants dans les zones à faibles revenus est souvent insuffisante et de mauvaise qualité.

Bonne implication des parties prenantes dans la planification et la mise en œuvre du Projet

Le Projet a encouragé la participation active des principales parties prenantes tout au long de sa mise en œuvre, à savoir le ministère de l'Education et des Sports (MoES), les responsables de l'éducation au niveau du district (DEO), les inspecteurs, les tuteurs, les chefs d'établissement, les enseignants, les comités de gestion scolaire (SMC), les associations de parents et d'enseignants (PTA) et les parents.

Logique d'intervention : objectif général non atteint

L'objectif général du projet est le suivant : "Assurer la continuité des services éducatifs afin d'atténuer l'impact de la crise du covid en Ouganda". Le questionnement se porte plutôt sur un prochain confinement : s'il devait y avoir un prochain confinement, le Projet permettrait-il

d'assurer la continuité des services éducatifs ? La réponse est non. Les enseignants n'ont pas été formés à l'enseignement à distance et les élèves n'ont pas été initiés non plus au numérique. Nous sommes conscients des réalités du terrain, nous évoquons ici le numérique pour la formation à distance parce qu'il fait partie du plan stratégique du MoES. La formation à distance peut prendre d'autres formes, comme l'implication de la communauté (des parents "enseignants relais"), des cours audios ou papier. Tel que conduit actuellement, les activités et les produits du Projet amènent plutôt aux objectifs suivants :

– objectif général : améliorer la qualité de l'enseignement/apprentissage en Ouganda ;
– objectif spécifique : renforcer les capacités pédagogiques des enseignants.
–

Projet pertinent dans le temps, à l'exception de la formation IVR

Si l'on évoque le Projet dans son ensemble, à savoir la formation continue des enseignants, le Projet est pertinent dans le temps, quel que soit les changements contextuels. Les enseignants seront toujours amenés à se perfectionner pour améliorer leurs pratiques pédagogiques. Cependant, lorsqu'on se penche spécifiquement sur la formation IVR (nous parlons ici de la technologie utilisée), des doutes émergent quant à sa pertinence dans le temps. Cette méthode, basée sur la formation par téléphone, semble quelque peu en décalage avec les progrès numériques observés dans d'autres pays d'Afrique en matière d'enseignement/apprentissage hybrides ou à distance. Premièrement, en formant les enseignants aux TIC on favorise leur développement professionnel, en offrant des opportunités d'apprentissage continu, de collaboration et d'innovation pédagogique. Deuxièmement, étant donné que les élèves seront amenés à travailler avec les outils numériques dans leur vie professionnelle future, il est essentiel que les enseignants intègrent l'enseignement des TIC dans leur approche pédagogique, et donc qu'ils soient formés à leur usage.

Cohérence

Bonne complémentarité entre les partenaires, mais sans coordination formalisée

D'autres partenaires techniques et financiers interviennent dans le domaine de la formation des enseignants, mais leurs interventions restent très complémentaires. Cependant, il ne semble pas y avoir de coordination formelle entre ces partenaires, alors que des synergies et des mutualisations pourraient être envisagées.

Efficience

Efficience de la formation en cascade

Concernant la formation en présentiel, 8 CCT et 6 inspecteurs ont été formés à la pédagogie par les représentants du MoES. Ils ont ensuite formé 500 enseignants dans les trois districts cibles à la pédagogie. Cette formation en cascade permet d'optimiser les ressources en formant un nombre restreint de formateurs (CCT et inspecteurs), qui à leur tour forment un plus grand nombre d'enseignants.

Des équipements qui permettent aux CCT de gagner du temps

Le Projet a fourni des motos et des tablettes aux CCT. D'après les entretiens, ces équipements leur ont permis de gagner du temps et de faciliter leur travail d'inspection.

Rapport coût/bénéfice : pas de plus-value pour la formation IVR

La formation IVR est un rappel des concepts clés abordés lors de la formation en présentiel. La mise en place de la formation IVR a coûté 117 159 euros, ce qui représente 37,6% du budget global du Projet.

La plus-value quantitative de la formation IVR pose question. En effet, sur les 202 540 enseignants qui ont débuté la formation, seuls 0,11% sont allés jusqu'au module 7. Cette déperdition serait multifactorielle : appels IVR à des heures durant lesquelles ils ne sont pas, qualité médiocre du

réseau, insuffisance de data, difficulté de changer ses habitudes “papier”, manque de motivation, voix IVR de l’homme difficile à comprendre, incitation financière trop faible (2000UGX/module réalisé), perte de son téléphone.
La plus-value qualitative est également questionnée. La version papier apporte une flexibilité supplémentaire par rapport à des cours audios : a) pouvoir lire à son rythme, en revenant sur certains concepts au besoin ; b) pouvoir lire quand on le souhaite en fonction de ses disponibilités ; c) pouvoir poursuivre sa formation au-delà du projet.

Efficacité

Efficacité de la formation en présentiel/ Bonne synergie entre la formation, les échanges entre pairs, les supports de formation et la supervision par les CCT

Les modules de formation sont de qualité. On observe une bonne efficacité de la formation en présentiel due à une combinaison efficace entre : a) la formation en présentiel ; b) les échanges entre pairs à l’issue de la formation ; c) les supports de formation résumant les concepts clés abordés en formation ; d) et la supervision des enseignants par les CCT.

Formation IVR/Contenu de qualité mais quelques révisions nécessaires

La formation IVR consiste à rappeler les concepts clés abordés lors de la formation en présentiel. Le contenu de la formation organisée par IVR est de qualité. Quelques révisions sont néanmoins nécessaires. Par exemple, il manque un volet sur la rédaction des objectifs pédagogiques, et plusieurs objectifs pédagogiques de la formation sont manquants, mal formulés ou inadéquates.

Formation IVR/Mauvais résultats aux post-test

Peu d’enseignants obtiennent de bons scores aux post-tests, c’est-à-dire aux quizz proposés à l’issue des modules suivis par téléphone. Pour le M1 et le M7, on observe en moyenne seulement 44% de bonnes réponses aux post-tests. Pour 5 modules sur les 7, les enseignants obtiennent des scores aux post-tests inférieurs aux scores obtenus aux pré-tests : M1 : -2% ; M2 : -1,6% ; M3 : -11,9% ; M4 : -2,1% ; M6 : -8,7%. Ainsi, les faibles résultats aux post-tests de la formation IVR soulignent la nécessité d’une révision des quizz.

Manque de liens entre le Projet et la formation des maîtres

Les différents acteurs associent spontanément la formation suivie à Enabel. La formation n’est pas perçue comme de la formation continue faisant partie intégrante de leur métier d’enseignant, mais plutôt comme une formation ponctuelle liée à un Projet. De ce fait, la motivation de certains acteurs à suivre cette formation est réduite parce qu’ils la perçoivent comme une tâche qui s’ajoute à leur métier. Il est essentiel que les modules soient en cohérence avec le programme de formation dispensé à l’institut des maîtres, et que la communication sur ces modules provienne principalement de ces instituts.

Impact

Niveau individuel/Renforcement des capacités pédagogiques des enseignants

Les pratiques enseignantes ont été améliorées grâce aux formations en présentiel. Par exemple, les enseignants mettent davantage en pratique un enseignement positif : ils apprécient la progression de chaque élève, les encouragent et leur fournissent des retours positifs sur leurs productions. Ces constats vont dans le sens des résultats d’une étude présentée dans le rapport d’évaluation finale de Save the Children (mars 2023) et corroborent également avec les performances obtenues lors des post-tests de la formation en présentiel.

Niveau individuel/Renforcement de l'apprentissage des élèves

Les scores en matière d'alphabétisation et de calcul ont été améliorés. Concernant l'alphabétisation, il y a eu une augmentation de 5 points de pourcentage de 2022 à 2023, passant de 40% à 45%. Concernant la numératie, on observe une augmentation de 34% à 56% de 2022 à 2023.

Niveau individuel/Impact très limité sur le renforcement des compétences numériques des enseignants

L'impact concernant le renforcement des compétences numériques reste très limité. Dans la formation en présentiel, aucun module ne porte spécifiquement sur le numérique. Par ailleurs, il n'y a aucune mention du numérique dans le contenu des modules. Ce constat est le même pour la formation IVR par téléphone. L'utilisation du téléphone pour suivre les cours ne permet pas non plus aux utilisateurs de développer leurs compétences numériques.

Niveau organisationnel/Renforcement des acteurs clés de l'éducation

Le Projet a induit des transformations significatives au sein des structures éducatives. Les tuteurs et inspecteurs ont élargi leur rôle en devenant des formateurs, renforçant ainsi leurs propres compétences. Par ailleurs, la formation des chefs d'établissement en matière de pédagogie a favorisé l'émergence d'un dialogue pédagogique au sein de l'école, entre les enseignants et entre les enseignants et les chefs d'établissement.

Niveau systémique/Impact positif sur la fréquentation scolaire

Le projet a entraîné des répercussions positives sur l'augmentation de la fréquentation scolaire. Cette augmentation serait notamment liée à l'amélioration de la qualité de l'enseignement. L'enseignement serait plus cadré, plus positif, plus actif et interactif, davantage en lien avec les réalités de la vie quotidienne. Ces évolutions dans les pratiques pédagogiques auraient eu un effet positif sur la motivation des élèves à venir à l'école.

Durabilité

Étendre le développement des compétences des chefs d'établissement à la pédagogie et en gestion scolaire

Les chefs d'établissement ont bénéficié, au même titre que les enseignants de la formation pédagogique en présentiel. Ce renforcement pédagogique est positif dans la mesure où les chefs d'établissement disposent désormais de meilleures connaissances et compétences pédagogiques leur permettant de pouvoir échanger avec les enseignants sur leurs pratiques. Néanmoins, afin de renforcer davantage la durabilité du projet, il serait bénéfique de renforcer les compétences des chefs d'établissement sur deux volets : a) pédagogique et b) gestion de la classe. En comblant ces lacunes, les chefs d'établissement pourraient ainsi jouer un rôle essentiel dans l'amélioration continue de la qualité de l'enseignement.

Stratégie de sortie du Projet peu aboutie pour la formation IVR

Actuellement, la continuité de la formation IVR demeure incertaine, car le départ du Directeur du Projet n'a pas permis d'établir une liaison entre la nouvelle équipe et le Ministère pour discuter de la reprise du Projet. Aucun accord n'a encore été conclu avec le Ministère pour obtenir une ligne téléphonique gratuite, et aucune formalisation n'a été réalisée concernant le financement continu de la formation IVR.

Manque d'incitation à s'investir dans la formation

Une reconnaissance officielle (attestation, certification) des efforts des enseignants pourrait renforcer leur motivation intrinsèque à s'investir davantage dans le processus d'apprentissage continu. Concernant la formation IVR, jusqu'en décembre 2023, les enseignants recevaient une récompense de 2000UGX par module suivi. Depuis 2024, les enseignants ne sont plus rémunérés

pour chaque module suivi, ils doivent au contraire payer 300UGX. Même s'il s'agit là d'une somme modique, les entretiens montrent que cette somme semble constituer un obstacle supplémentaire au suivi de la formation IVR.

4.2.2 Question spécifique : critère genre

La prise en compte du genre dans les modules de formation. Les modules de formation en présentiel et en RVI comprennent des leçons sur le genre, allant de la lutte contre les stéréotypes à la promotion de la participation des filles en classe.

L'égalité d'accès à la formation. L'accès aux deux cours de formation a été équitable entre les sexes, avec des taux d'engagement et de progression similaires tout au long des différents modules de formation.

Renforcement de l'apprentissage des filles et persistance des stéréotypes de genre. Les résultats des filles en lecture et en calcul se sont améliorés entre 2022 et 2023. Par rapport aux résultats des garçons, les filles sont meilleures en alphabétisation et les garçons sont meilleurs en calcul. Ces résultats très positifs pour les filles pourraient néanmoins refléter la persistance des stéréotypes de genre associés aux compétences des filles dans les domaines littéraires et aux compétences des garçons dans les domaines mathématiques.

4.3 Recommandations

1. Remplacer la formation IVR par un document papier et/ou numérique (sur clé USB) récapitulatif, consultable à tout moment par les enseignants. Un ou deux documents par école peuvent être fournis. Ajouter un module relatif à la formulation d'un objectif pédagogique, revoir la formulation des objectifs, ainsi que les pré-test et post-test.
2. Pour la formation en présentiel, intégrer un module sur l'enseignement hybride ou à distance au sein de la formation des enseignants en présentiel. Familiariser les étudiants avec l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). En cas de pandémie, l'une des possibilités serait de mettre à disposition des enseignants et des étudiants des ordinateurs/tablettes/smartphones. D'autres possibilités peuvent être envisagées : l'implication de la communauté (des parents "enseignant-relais"), des cours audios ou papier. Il sera important d'ajouter un document d'accompagnement destiné aux parents, de manière à ce qu'ils puissent accompagner leurs enfants dans leurs apprentissages.
(NB. Nous sommes conscients des réalités du terrain. Les recommandations en lien avec le numérique sont adressées au Ministère. L'intégration du numérique dans l'enseignement/apprentissage fait en effet partie du plan stratégique du MoES).
3. Inclure une formation spécifique sur la gestion scolaire pour que les chefs d'établissement jouent un rôle essentiel dans l'amélioration continue de la qualité de l'enseignement.
4. Prévoir un diplôme ou une attestation officielle pour reconnaître les efforts des enseignants ayant suivi les formations et favoriser leur engagement.
5. Établir des liens plus étroits entre le projet et les instituts de formation des maîtres. Assurer que les modules sont en cohérence avec le programme de formation dispensé à ces instituts. Communiquer principalement à partir de ces instituts pour renforcer la perception de la formation continue comme faisant partie intégrante du métier d'enseignant.
6. Ré-établir une coordination formelle entre les partenaires techniques et financiers de manière à assurer une meilleure complémentarité et continuité entre les différents niveaux scolaires. Des rencontres régulières pourraient être organisées entre les partenaires afin de discuter des progrès, des défis et des apprentissages tirés des différents projets. Ces rencontres pourraient être organisées à distance si les partenaires sont éloignés les uns des autres. Actuellement plusieurs projets travaillent sur la formation des enseignants, et produisent leur propre formation avec leurs

propres supports. Afin d'assurer une cohérence d'ensemble, ils seraient intéressants de mutualiser certaines activités.
7. Ré-établir une communication formelle entre la nouvelle équipe du Projet et le Ministère pour discuter de la continuité de la formation IVR : ligne téléphone gratuite, financement de la formation IVR. Cette recommandation vaut uniquement si la formation IVR est maintenue.

4.4 Leçons apprises

1. Assurer la présence d'au moins une personne ayant supervisé le projet jusqu'à son évaluation, afin de garantir la disponibilité des informations et de la documentation nécessaires à cette étape d'évaluation. A défaut, il est impératif de conserver une mémoire complète du projet. Dans le cas de ce projet, certains documents ont été perdus ou étaient uniquement enregistrés dans l'ordinateur du chargé de projet. Une autre possibilité consiste à inclure dans les contrats l'obligation de participer à un entretien avec les évaluateurs du projet.
2. L'importance d'un suivi post-formation. Le projet a permis d'obtenir un impact significatif sur la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage parce qu'il propose un suivi post-formation. Les enseignants ont suivi la formation en présentiel, puis ils ont échangé entre pairs, ils ont été supervisé par les CCT et un rappel de la formation leur a été proposé via le système IVR.
3. Le renforcement des compétences des tuteurs, inspecteurs et chefs d'établissement a un impact significatif sur la qualité de l'enseignement.
4. Dans un contexte d'évolution vers le numérique en éducation, il est crucial d'intégrer les compétences numériques dans la formation des enseignants pour qu'ils puissent s'autoformer de manière continue et préparer leurs élèves aux réalités actuelles.
5. L'efficacité de la formation en cascade a été démontrée, soulignant l'importance de former un nombre restreint de formateurs qui peuvent ensuite partager leurs connaissances avec un plus grand nombre d'enseignants.
6. Les incitations financières et la reconnaissance formelle jouent un rôle crucial dans l'engagement des enseignants dans la formation, soulignant la nécessité d'ajuster ces incitations pour optimiser la participation.

5 Tableau récapitulatif des recommandations pour les trois volets

5.1 Volet santé

#	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveaux (1 à 4)	Priorité (A à D)	S/O*
Globalement					
1	Poursuivre l'appui financier pour consolider les réalisations qui demandent encore du temps avant que toutes les dispositions ne soient prises au niveau du ministère pour l'intégrer dans ses propres financements.	Enabel / UE	3&4	A	S
Modernisation des infrastructures et équipements numériques					
2	Développer une stratégie pour assurer la maintenance en concertation entre les services du ministère et les fournisseurs d'équipement	Cellule informatique/ fournisseurs	2	B	S
3	Augmenter les lignes budgétaires pour la maintenance au niveau de la cellule informatique et des établissements de santé	Cellule informatique / établissements de santé	2&4	A	S
4	Négocier des conventions de maintenance durable avec les fournisseurs prévoyant un transfert de compétences vers la cellule informatique du ministère dans la lignée du renforcement des compétences dans la gestion des réseaux qui a déjà été fait	Cellule informatique	2	B	O
5	Continuer à développer les compétences des agents du ministère de la santé dans la maintenance des équipements numériques.	Informaticiens de la cellule informatique et des établissements de santé	2	B	O
6	Ajuster les abonnements internet des établissements de santé en conséquence de l'augmentation des utilisateurs	Etablissement de santé	2	A	O

#	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveaux (1 à 4)	Priorité (A à D)	S/O*
Renforcement des compétences numériques du personnel des établissements de santé					
7	Maintenir le pool de formateur du ministère de la santé et la plateforme d'apprentissage online	Cellule informatique du MSAS	2	B	O
8	Renouveler régulièrement les formations sur le numérique (turnover du personnel élevé)	Personnel des établissements / Cellule informatique du MSAS	2	B	O
Mise en place du système d'information hospitalier					
9	Améliorer /adapter la plateforme OpenClinic ● Développer les registres manquants (+ transfert de compétences) ● Revoir la classification locale des maladies pour qu'elle se conforme au contexte du Sénégal ● Assurer l'interopérabilité avec DHIS2	Postfactum	1	A	O
10	Développer les compétences des informaticiens du ministère pour l'installation et la maintenance de la plateforme OpenClinic ainsi que pour l'adaptation de la plateforme aux évolutions du système de santé et notamment le développement de registres pour de nouvelles activités, le développement de tableaux de bord	CSSDOS du MSAS /Postfactum	1	A	O
11	Arrêter le double encodage	MSAS	2	A	O
12	Ouvrir les marchés de solutions de SIH aux acteurs nationaux émergents	Enabel	3	C	S
13	Participer à la réflexion sur le cadre de référence actuellement en cours au ministère	Enabel	4	A	S

Niveau 1 : sous contrôle de l'intervention
Niveau 2 : sous contrôle du Pays de l'intervention
Niveau 3 : sous contrôle Enabel corporate
Niveau 4 : sous contrôle bailleur/politique
S/O : Recommandation Stratégique/Recommandation Opérationnelle

5.2 Volet entreprenariat

#	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveaux (1 à 4)	Priorité (A à D)	S/O*
Groupe 1 de recommandations (le regroupement n'est pas nécessaire, les recos peuvent être listées sans être regroupées)					
1	Il est important d'impliquer les ONG locales pour une meilleure durabilité du projet DIRECCT autant sur la formation en transformation digitale que sur l'intégration des solutions numériques.	les partenaires ONG	3	A	S
2	Organiser des séances de partage d'expérience entre les bénéficiaires sur des ateliers ou des webinaires, par exemple, la MPME UGAD peut prodiguer des conseils pratiques aux MPME dans le domaine agricole sur les différentes étapes pour lever des fonds auprès d'une banque.	Toutes les MPME bénéficiaires	1	C	O
3	Version en ligne des coachings hebdomadaires pour les personnes en cas de force majeure comme les accidents	Les prestataires / Toutes les MPME bénéficiaires	1	D	O
4	Tutoriels en wolof pour les solutions numériques pour faciliter leur adoption et leur intégration par les MPME	Les 20 MPME bénéficiaires	1	B	O
5	Impliquer des partenaires étatiques comme la DER, le Fongip, l'ADEPME pour un plus grand impact et une meilleure continuité du projet DIRECCT auprès des bénéficiaires.	Les partenaires	2	B	S
6	Raccourcir les audios des modules de formation à une durée maximale de 10 minutes, de nombreux bénéficiaires n'ont pas pu écouter jusqu'au bout les audios et attendaient les rendez-vous avec le coachs pour se rattraper	Les prestataires	1	D	O
7	Après chaque module, mettre en place un test pour les bénéficiaires avant de passer au prochain module	Les prestataires	1	B	O

Niveau 1 : sous contrôle de l'intervention
Niveau 2 : sous contrôle du Pays de l'intervention
Niveau 3 : sous contrôle Enabel corporate
Niveau 4 : sous contrôle bailleur/politique
S/O : Recommandation Stratégique/Recommandation Opérationnelle

5.3 Volet education: Save the children

#	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveaux (1 à 4)	Priorité (A à D)	S/O*
Formation					
1	Remplacer la formation IVR par un document papier et/ou numérique (sur clé USB) récapitulatif, consultable à tout moment par les enseignants. Un ou deux documents par école peuvent être fournis.	STC	1	B	O
2	Dans la formation IVR (s'il y a maintien de sa forme actuelle) - ajouter un module relatif à la formulation d'un objectif pédagogique - revoir la formulation des objectifs pédagogiques et les ajouter s'ils sont manquants - revoir les pré-tests et post-tests de manière à ce qu'ils puissent être facilement compréhensibles et mémorisables. Privilégier la voix IVR de la femme et la formulation de questions/réponses courtes.	STC	1	A	O
3	Réviser les modules de formation en tenant compte des performances aux post-tests de la formation en présentiel et de la formation IVR. La réalisation d'une enquête qualitative auprès des enseignants permettrait également de recueillir leurs retours, à froid, sur la formation.	STC	1	A	O
4	Intégrer un module sur l'enseignement hybride ou à distance au sein de la formation des enseignants en présentiel. Familiariser les étudiants avec l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). En cas de pandémie, l'une des possibilités serait de mettre à disposition des enseignants et des étudiants des ordinateurs/tablettes/smartphones. D'autres possibilités peuvent être envisagées : l'implication de la communauté (des parents "enseignant-relais"), des cours audios ou papier. Il sera important d'ajouter un document d'accompagnement destiné aux parents, de manière à ce qu'ils puissent accompagner leurs enfants dans leurs apprentissages. (NB. Nous sommes conscients des réalités du terrain. Les recommandations en lien avec le numérique sont adressées au Ministère. L'intégration du numérique dans l'enseignement/apprentissage fait en effet partie du plan stratégique du MoES)	STC Pays	1 2	B	O

#	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveaux (1 à 4)	Priorité (A à D)	S/O*
5	Mettre en place des mécanismes de suivi post-formation pour évaluer l'impact à long terme des formations sur la pratique enseignante.	STC	1	C	O
6	Continuer à soutenir le rôle élargi des tuteurs et inspecteurs en tant que formateurs, de manière à organiser régulièrement des formations continues à destination des enseignants	STC Pays	1 2	B	S
7	Inclure une formation spécifique sur la gestion scolaire pour que les chefs d'établissement jouent un rôle essentiel dans l'amélioration continue de la qualité de l'enseignement.	STC Pays	1 2	B	S
8	Prévoir un diplôme ou une attestation officielle pour reconnaître les efforts des enseignants ayant suivi les formations et favoriser leur engagement.	STC	1	A	O
Coordination, collaboration					
9	Établir des liens plus étroits entre le projet et les instituts de formation des maîtres. Assurer que les modules sont en cohérence avec le programme de formation dispensé à ces instituts. Communiquer principalement à partir de ces instituts pour renforcer la perception de la formation continue comme faisant partie intégrante du métier d'enseignant.	STC	1	A	S
10	Ré-établir une coordination formelle entre les partenaires techniques et financiers de manière à assurer une meilleure complémentarité et continuité entre les différents niveaux scolaires. Des rencontres régulières pourraient être organisées entre les partenaires afin de discuter des progrès, des défis et des apprentissages tirés des différents projets. Ces rencontres pourraient être organisées à distance si les partenaires sont éloignés les uns des autres. Actuellement plusieurs projets travaillent sur la formation des enseignants, et produisent leur propre formation avec leurs propres supports. Afin d'assurer une cohérence d'ensemble, ils seraient intéressants de mutualiser certaines activités.	STC	1	A	S
11	Établir une communication formelle entre la nouvelle équipe du Projet et le Ministère pour discuter de la continuité de la formation IVR : ligne téléphone	STC Pays	1 2	A	S

#	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveaux (1 à 4)	Priorité (A à D)	S/O*
	gratuite, financement de la formation IVR. Cette recommandation vaut uniquement si la formation IVR est maintenue.				

Niveau 1 : sous contrôle de l'intervention
Niveau 2 : sous contrôle du Pays de l'intervention
Niveau 3 : sous contrôle Enabel corporate
Niveau 4 : sous contrôle bailleur/politique
S/O : Recommandation Stratégique/Recommandation Opérationnelle

5.4 Volet éducation : Edukans

#	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveaux (1 à 4)	Priorité (A à D)	S/O*
Formation					
1	Augmenter la durée de la formation des enseignants pour garantir une acquisition approfondie et durable des compétences pédagogiques nécessaires	EDU	1	B	O
2	Élaborer et fournir un document support récapitulant les principes de base en pédagogie et les idées clés de la formation, pour renforcer le transfert des compétences acquises.	EDU	1	B	O
3	Poursuivre la mise en place de formations à l'usage des TIC afin de renforcer les compétences des bénéficiaires dans ce domaine.	EDU	1	B	O
4	Mettre en place un programme de formation pour renforcer les compétences numériques des CCT/inspecteurs, des chefs d'établissement et des enseignants.	EDU Pays	1 2	B	S
5	Poursuivre le modèle de formation en cascade en veillant à ce que les acteurs soient formés régulièrement pour maintenir leurs compétences et assurer la continuité du projet.	EDU Pays	1 2	B	S
6	Mettre en place un système d'évaluation continue de la qualité du contenu de formation, en intégrant les retours des participants pour améliorer et ajuster les modules au besoin.	EDU	1	B	O
Collaboration, concertation					
7	Développer une stratégie formalisée de partage de ressources, d'expertise et de bonnes pratiques entre les projets intervenant dans des domaines similaires, notamment avec	EDU	1	A	S

#	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveaux (1 à 4)	Priorité (A à D)	S/O*
	World vision et STC. Par exemple, STC porte aussi sur la formation des enseignants de primaire. Afin d'assurer une cohérence d'ensemble, ils seraient intéressants de mutualiser certaines activités ou certains supports.				
8	Explorer des stratégies pour renforcer les capacités autonomes du Ministère dans la gestion et l'utilisation des données EDU Q-Card, y compris des programmes de formation, un transfert progressif des responsabilités et la création d'une structure pérenne pour la gestion des données éducatives.	EDU Pays	1 2	A	S
9	Engager des discussions avec les autorités compétentes afin d'identifier les synergies entre l'EDU Q-Card et l'E Inspection, ce qui permettrait d'éviter les redondances et de maximiser l'efficacité de ces deux outils.	EDU Pays	1 2	A	S
10	Encourager et soutenir les initiatives visant à actualiser les politiques éducatives pour prendre en compte l'impact des compétences numériques et des outils numériques sur le fonctionnement des établissements scolaires et le suivi pédagogique.	EDU	1	C	S
Équipement, infrastructure					
11	Fournir davantage de tablettes aux CCT/inspecteurs, de manière à accroître l'efficacité de leur suivi.	Bailleur	4	A	O
12	Améliorer les équipements et l'infrastructure numérique (accès à Internet) dans les établissements scolaires. (NB. Nous sommes conscients des réalités du terrain. Les recommandations en lien avec le numérique sont adressées au Ministère. L'intégration du numérique dans l'enseignement/apprentissage fait en effet partie du plan stratégique du MoES)	Pays	4	A	O
Supervision					
13	Explorer des stratégies de recrutement de nouveaux évaluateurs qualifiés pour compenser la perte de compétences due au départ des évaluateurs associés, en particulier dans les districts où les besoins sont identifiés.	Pays	2	A	S
Sensibilisation de la communauté					
14	Poursuivre les actions de sensibilisation auprès des parents et de la communauté, en mettant l'accent sur l'importance de l'éducation et en les incitant à participer activement au processus d'amélioration de leur école.	EDU	1	B	O

Niveau 1 : sous contrôle de l'intervention
Niveau 2 : sous contrôle du Pays de l'intervention
Niveau 3 : sous contrôle Enabel corporate
Niveau 4 : sous contrôle bailleur/politique
S/O : Recommandation Stratégique/Recommandation Opérationnelle