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

Sénégal + Wehubit

SEN20002

Mars 2024

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

Contrat cadre : BXL 11942 - Référence Cota : ENA 23047

Rapport – version finale

« 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 »

Programme financé par l'Union européenne

Cette revue a été réalisée dans le cadre de la coopération entre le Sénégal, l'Ouganda et la Belgique.

Le rapport a été rédigé par des experts externes indépendants.

Les opinions exprimées dans ce document représentent les points de vue des auteurs et ne sont pas nécessairement partagées par Enabel, la Coopération belge ou les autorités du pays concerné.

Table des matières

Liste des acronymes utilisés dans le rapport **5**

Fiche d'intervention **6**

Equipe d'évaluation **9**

Résumé exécutif ..... Erreur ! Signet non défini.

Résumé de la performance **11**

1 Historique et contexte **13**

1.1 Résultats et stratégie 13

1.2 Gouvernance 15

2 But et méthodologie **17**

2.1 Objectif et périmètre de l'évaluation 17

2.2 Moyens mobilisés 18

2.3 Méthodes de collecte de l'information 18

2.4 Contraintes et limites de la démarche évaluative 20

3 Observation et analyse **21**

3.1 Evaluation de l'intervention Santé au Sénégal 21

3.1.1 Analyse de la performance du projet selon les 6 critères CAD de l'OCDE 21

3.1.2 Evaluation des questions d'évaluation spécifiques 44

3.1.3 Evaluation des thèmes transversaux 45

3.2 Evaluation de l'intervention Entrepreneuriat au Sénégal 47

3.2.1 Analyse de la performance du projet selon les 6 critères CAD de l'OCDE 47

3.2.2 Evaluation des questions d'évaluation spécifiques 59

3.2.3 Evaluation des thèmes transversaux 60

3.3 Evaluation de l'intervention Éducation en Ouganda 61

3.3.1 Analyse de la performance du projet selon les 6 critères CAD de l'OCDE 61

3.3.2 Evaluation des thèmes transversaux 85

4 Conclusions **88**

5 Recommandations **91**

6 Leçons apprises **99**

7 Annexes **102**

7.1 Annexe 1 – Termes de référence 101

7.2 Annexe 2 – Rapport de démarrage 149

7.3 Annexe 3 – Liste des documents et sources d'information consultés 211

7.4 Annexe 4 – Listes des personnes interrogées 212

7.5 Annexe 5 – Extraits de témoignages significatifs (verbatims) des parties prenantes 217

7.6 Annexe 6 – Présentation utilisée pour le débriefing 219

7.7 Annexe 7 – Photos 231

7.7.1 Annexe 7-photos volet santé 231

7.7.2 Annexe 7-photos volet entrepreneuriat 235

7.7.3 Annexe 7-photos volet éducation 240

Liste des acronymes utilisés dans le rapport

ADEPME	Agence de développement et d'encadrement des petites et moyennes entreprises
AFD	Agence Française de Développement
COPIL	Comité de pilotage
CSSDOS	Cellule de la Carte sanitaire sociale de la Santé digitale et de l'Observatoire de la Santé
DEO	District education officer
DER	Délégation Générale à l'Entrepreneuriat Rapide
DGD	Direction Générale Coopération au Développement et Aide humanitaire (DGD) du service public fédéral belge des Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement
DUE	Délégation de l'Union européenne
DHIS2	District health information software
DIRECCT	Digital REsponse Connecting CiTizens
DSIS	Direction du Système d'Information Sanitaire
ECD	Equipe cadre de district
Enabel	Agence belge de développement
Fongip	Fonds de garantie des investissements prioritaires
IVR	Interactive Voice Response
MCD	Médecin Chef de District
MCR	Médecin Chef de Région
MCTN	Ministère de la Communication, des Télécommunications et de l'Economie Numérique
MPME	Micro petites et moyennes entreprises
MSAS	Ministère de la Santé et de l'Action Sociale
OEACP	Organisation des États d'Afrique des caraïbes et du pacifique
PARERBA	Programme d'Appui à la Réduction de l'Émigration rurale et à la Réintégration dans le Bassin Arachidier
PTA	Parent Teacher Association
SMC	School Management Committee
SNIS	Système national d'information sanitaire
STC	Save the Children
TB	Tuberculose
UE	Union européenne
UGAD	Union des Groupements des Agriculteurs de Diourbel pour le Développement
UGC	Unité de Gestion et de Coordination DIRECCT
VIH	Virus de l'Immunodéficience Humaine

Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	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. Programme UE ACP de réponse numérique à la crise covid19.
Titre court	Digital Response Connecting CiTizens – DIRECCT.
Code Navision d'intervention	SEN20002 SENEGAL : SEN2000211SP1 WEHUBIT : SEN2000211SP2
Financement	Union européenne (FED/2021/423-288)
Zone intervention	SENEGAL : Thiès, Diourbel, Fatick, Kaolack et Kaffrine WEHUBIT : Niger, Ouganda, Rwanda, Tanzanie
Budget total (UE)	5,4 millions €
Institution partenaires	SENEGAL Ministère de la Santé et de l'Action sociale du Sénégal (MSAS) Ministère de la Communication, des Télécommunications et de l'Économie Numérique du Sénégal (MCTEN) Direction Générale de la Coopération, des Financements Extérieurs et du Développement du Secteur Privé (DCEF) WEHUBIT Edukans Helvetas ; VETA (Vocational Education and Training Authority) ; Université du Rwanda ; Save the Children ; Agence universitaire de la Francophonie ; ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation du Niger
Date de démarrage de la CS	01 mai 2021
Date de clôture de la CS	Date initiale du 31 décembre 2023 étendue au 30 juin 2024 avec une extension de la période d'engagement sur le premier trimestre 2024
Date de démarrage de l'intervention	30 septembre 2021 (Comité de pilotage d'ouverture – SMCL)
Impact	Améliorer la résilience des pays partenaires face aux crises par le développement du numérique.
Outcome 1	Les services de connectivité sont améliorés pour les bénéficiaires ciblés afin d'améliorer leur capacité à fournir des services pendant la crise de Covid-19.

Outcome 2	Les services numériques sont renforcés pour favoriser la continuité et la qualité des services d'éducation et de santé.
Outcome 3	Les MPME sont accompagnées dans leur transition numérique et assurent la continuité des activités pendant les pandémies.
Outputs 1.1	L'accès à l'Internet est fourni à certains bénéficiaires et organisations.
Activité 1.1.2 (Enabel/SENEGAL)	Soutenir la connectivité de 11 établissements de santé sélectionnés dans les zones urbaines et rurales de Kaffrine, Fatick et Kaolack au Sénégal.
Outputs 1.2	Création de réseaux d'échange de connaissances dans les pays ACP dans le domaine de la connectivité.
Activité 1.2.1 (AFD/Enabel)	Mise en place d'ateliers, de webinaires et d'événements régionaux/continentaux pour promouvoir le benchmarking régional et l'échange de pratiques sur un meilleur accès à la connectivité, et notamment sur le partage de la qualité de service et des données de couverture sur la connectivité des écoles et des centres de santé.
Outputs 2.1	Les compétences numériques sont améliorées parmi les travailleurs et les gestionnaires des services sociaux.
Activité 2.1.1 (Enabel/SENEGAL)	Offre de formations et d'actions de renforcement des capacités pour améliorer les compétences numériques dans le cadre du soutien d'Enabel.
Outputs 2.2	Des solutions numériques sont renforcées au niveau des services publics.
Activité 2.2.4 (Enabel/WEHUBIT)	Mise en place d'un appel à propositions spécifique par le biais de Wehubit pour la mise à l'échelle des systèmes d'e-learning inclusifs.
Activité 2.2.5 (Enabel/SENEGAL)	Appui au ministre de la Santé du Sénégal.
Outputs 2.3	Création de réseaux et échange de connaissances dans les pays ACP dans le domaine de la transformation numérique des services sociaux.
Activité 2.3.1 (AFD/Enabel)	Organisation d'ateliers conjoints et d'actions de sensibilisation sur les données de santé.
Activité 2.3.2	Organisation d'ateliers conjoints et d'actions de sensibilisation sur le e-learning dans l'enseignement supérieur (AFD/Enabel).
Outputs 3.1	Les compétences numériques sont améliorées parmi les employés et les dirigeants des MPMEs.
Activité 3.1.4 (Enabel/SENEGAL)	Développement de formations pour améliorer les compétences numériques de 200 employés de MPME sénégalaises de 5 régions du Sénégal (Enabel).
Outputs 3.2	Les solutions numériques pour les MPMEs sont renforcées.

Activité 3.2.1 (Enabel/SENEGAL)	Développement d'actions de sensibilisation des PME locales à l'utilisation des plateformes numériques afin d'élargir leur accès au marché.
Outputs 3.3	Création de réseaux et échange de connaissances dans les pays ACP dans le domaine du développement des MPME dans une économie numérique.
Activité 3.3.1 (AFD/Enabel)	Mise en place d'ateliers thématiques dédiés à la mise en valeur des initiatives visant à soutenir la transition numérique des PME dans la région ACP (sur la base des activités mises en œuvre par l'AFD/Enabel et au-delà) en coordination avec le Hub D4D
Activité 3.3.2 (Enabel/SENEGAL)	Organisation de sessions en ligne pour partager les meilleures pratiques sur les actions mises en œuvre au Sénégal pour les PME en coordination avec le Hub D4D.

Equipe d'évaluation

Dr Jean-Pierre de Lamalle – Chef d'équipe, consultant international en santé

Jean Pierre de Lamalle est un expert en santé publique et en systèmes d'information sanitaire, cofondateur, copropriétaire et membre du conseil d'administration d'AEDES[1], une organisation de santé publique basée à Bruxelles. Il est président du conseil d'administration et président de RHINO [2], aux États-Unis, et participe activement à HDC[3], notamment en tant que co-président le groupe de travail sur les systèmes d'information sanitaire de routine.

Il travaille depuis plus de 30 ans dans le domaine de la santé publique dans différents pays, dans le renforcement des systèmes de santé, la planification, l'organisation et la gestion des services de santé. Il a toujours accordé une grande attention aux statistiques sur la santé, aux systèmes d'information sur la santé et à la digitalisation dans la santé. Il a appuyé les Systèmes Nationaux d'Information Sanitaire dans de nombreux pays[4] ainsi que la surveillance épidémiologique[5]. Il est co-développeur et traducteur français avec Measure evaluation, l'OMS du curriculum de formation "Routine Health Information Systems/ Systèmes d'information sanitaire de routine : Concepts de base et pratique". Il a co-organisé un cours sur les SIS[6] avec l'Université Libre de Bruxelles. Il a été l'éditeur et co-rédacteur d'un livre sur les systèmes d'information de santé. Il est membre du groupe de travail E-Health de "Because Health"[7] , membre du comité de pilotage pour le développement de « CERHIS», membre du pool d'experts en suivi et évaluation du Fonds mondial (MECA)[8], membre du groupe d'experts de l'UNICEF sur la planification et le déploiement de la santé numérique, et membre de la communauté DHIS2 dirigée par l'Université d'Oslo.

Le Dr de Lamalle est docteur en médecine de l'Université de Liège[9]titulaire d'un master en santé publique de l'Université Johns Hopkins[10]et d'un diplôme en médecine tropicale et en hygiène de l'Institut tropical d'Anvers[11].

Dr Laetitia Gerard, Phd en Sciences de l'éducation - Consultante internationale en enseignement supérieur

Laetitia GERARD a obtenu son Doctorat en Sciences de l'éducation à Université de Lorraine en 2009. Ses domaines d'expertise portent sur l'ingénierie pédagogique, l'assurance qualité et le suivi-évaluation de projets en Education. Elle a travaillé dans plus de 20 pays différents, principalement en Afrique, pour des commanditaires tels que l'UNESCO, la BAD, les ambassades, les ministères, l'AFD, Expertise France, les agences qualités (HCERES, AEQES, AAQ), l'UEMOA, SOFRECO, l'UNICEF ou l'AUF.

1) Volet ingénierie pédagogique. Dr Gérard a appuyé la création de trois centres de pédagogies universitaires, en France, au Niger et au Congo. Ces centres sont destinés à accompagner les enseignants-chercheurs dans leur pratique pédagogique. Elle a par ailleurs élaboré 8 référentiels métier, compétences et formation, et animé plus de 200 formations à la pédagogie universitaire selon l'approche par compétences. Elle a aussi évalué l'impact de 4 innovations pédagogiques mises en place au sein d'universités.

---

[1] Agence européenne pour le développement et la santé.
[2] Routine Health Information Network Organization.
[3] Health Data Collaborative.
[4] Pakistan, Rwanda, Comores, Tchad, Togo, Côte d'Ivoire, Madagascar, RCA, Mali, etc.
[5] Commission de l'océan Indien, Guinée, Mali, Mauritanie, Sénégal - OMVS.
[6] Les systèmes d'information sanitaire.
[7] La plateforme belge pour la santé internationale.
[8] Un système de dossiers médicaux numérisés pour les petits hôpitaux piloté en RDC.
[9] Belgique.
[10] États-Unis.
[11] Belgique.

2) Volet Assurance qualité. Dr Gérard a appuyé la création d'une agence qualité nationale de l'enseignement supérieur au Niger et créé les normes qualité de l'enseignement technique et professionnelle dans ce même pays. De part ces expériences, elle a été amenée à appuyer l'élaboration de référentiels qualité et de guides de procédures. Elle a aussi évalué la qualité de 39 établissements d'enseignement supérieur, de 26 filières de Licence/Master et d'une école doctorale.

3) Evaluation de projets. Concernant l'évaluation de projets, Laetitia Gérard a évalué 10 projets internationaux à mi-parcours et finaux selon les critères de l'OCDE et 30 soumissions de projets internationaux.

M. Barka Dia, consultant national, expert en entreprenariat

Barka Dia est un entrepreneur et consultant en marketing digital sénégalais, licencié en Sociologie de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar. Il a suivi des formations telles que l'Inbound Marketing Certificate, Google Analytics for Beginners et Creating your Personal Brand. Expert polyvalent, il possède une solide expertise dans la transformation digitale des MPME et a une capacité à mettre en œuvre des initiatives réussies de digitalisation.

Depuis huit ans, il enseigne aux professionnels les compétences pratiques nécessaires pour exceller dans la communication digitale. Il a également accompagné de nombreuses entreprises dans leur transformation digitale et dans leur stratégie de création de contenu. En 2015, il a participé à une enquête anthropologique des populations peules dans le Ferlo (Widou Thiengoly) dans le cadre du projet ECOSAN. En 2022, il a été engagé en tant que Consultant par la Banque Mondiale et l'IMC à une mission de renforcement de capacités des acteurs privés et publiques du tourisme sénégalais.

Il a une expérience avérée dans la formation et l'accompagnement des entrepreneurs pour développer leurs compétences numériques, contribuant ainsi à l'amélioration de leur compétitivité. M. Dia possède la capacité de concevoir et de mener des évaluations rigoureuses des dispositifs de formation en compétences numériques et de digitalisation des MPME. De plus, il possède une connaissance approfondie de l'écosystème des MPME au Sénégal, ainsi qu'une compréhension des acteurs impliqués et des interactions complexes, permettant une évaluation holistique.

Il est également compétent dans les méthodes d'évaluation des projets et programmes de développement, maîtrisant les méthodologies d'enquête sur le terrain, y compris la collecte de données qualitatives et quantitatives dans des contextes divers. M. Dia possède une expertise approfondie dans une gamme complète de méthodes de recherche, y compris la conception et la mise en œuvre de recherches quantitatives et qualitatives. Il a une compréhension du processus de recherche en sciences sociales, la formulation des questions de recherche, et la diffusion des résultats. De plus, il maîtrise les techniques de statistique descriptive pour résumer et présenter de manière concise des données quantitatives complexes. Il maîtrise le français et le wolof.

Résumé de la performance

SANTÉ

Critères	Appréciation
Pertinence	La pertinence de l'intervention est jugée très bonne.
Cohérence	La cohérence de l'intervention est jugée très bonne.
Efficience	L'appréciation de l'efficience est bonne.
Efficacité	L'appréciation de l'efficacité de l'intervention est bonne.
Impact	L'impact de l'intervention est jugé bon, mais cela repose sur un faisceau de présomptions
Durabilité	L'appréciation de la durabilité et jugée insatisfaisante. Il existe un certain nombre de facteurs de risque qui pèsent sur les perspectives de durabilité et même si des actions sont en cours ou prévues pour limiter les risques, la durabilité de l'intervention présente encore des problèmes.

ENTREPRENARIAT

Critères	Appréciation
Pertinence	La pertinence de l'intervention est bonne.
Cohérence	La cohérence du projet est très bonne.
Efficience	L'efficience de l'intervention est bonne.
Efficacité	L'efficacité de l'intervention est très bonne
Impact	L'impact de l'intervention est très bon
Durabilité	La durabilité du projet est plutôt bonne, néanmoins aucun suivi n'a été clairement défini avec les bénéficiaires.

EDUCATION/ Save the Children

Critères	Appréciation
Pertinence	Le projet est pertinent car il est en cohérence avec les orientations stratégiques du MoES et les besoins réels du terrain La logique d'intervention ne permettra pas de maintenir l'enseignement/apprentissage en cas de pandémie A l'ère du numérique, la formation par serveur vocal interactif (IVR) s'avère peu pertinente dans le temps
Cohérence	Bonne complémentarité entre les partenaires, mais sans coordination formalisée
Efficience	Bonne efficience de la formation en cascade

	Le rapport coût/bénéfice de la formation IVR est très faible
Efficacité	Bonne efficacité de la formation en présentiel, de par la synergie entre la formation, les échanges entre pairs, les supports de formation et la supervision des CCT Contenu de la formation IVR à réviser
Impact	Le projet a permis de renforcer les capacités pédagogiques des enseignants Impact positif sur l'amélioration de la qualité des apprentissages des élèves et la fréquentation scolaire
Durabilité	Stratégie de sortie du projet peu aboutie pour la formation IVR

EDUCATION/Edukans

Critères	**Appréciation**
Pertinence	Le projet est pertinent car il est en cohérence avec les orientations stratégiques du MoES et les besoins réels du terrain
Cohérence	Bonne complémentarité entre les partenaires, mais sans coordination formalisée
Efficience	Le projet a su s'adapter pour rester efficient
Efficacité	Bonne efficacité du projet, grâce à une synergie entre la formation, l'outil holistique d'(auto)évaluation EDU Q-Card et le suivi post plan d'action
Impact	Impact positif sur le renforcement des compétences pédagogiques et numériques Le projet a eu un impact très fort sur l'engagement de la communauté dans le processus d'amélioration de l'école
Durabilité	La durabilité est assurée, le projet est parvenu à autonomiser et responsabiliser l'ensemble des acteurs des différentes strates du système éducatif. Quelques risques pourraient néanmoins faire obstacle à la durabilité du projet

1 Historique et contexte

Enabel met en œuvre sept interventions du Programme SEN20002, avec un budget global de 5,4 millions d'euros. Ces activités concernent la santé, l'éducation et l'entrepreneuriat. Cinq de ces interventions sont réparties dans quatre pays (Niger, Ouganda, Tanzanie et Rwanda) via le programme "Wehubit" d'Enabel. Les deux autres interventions sont directement gérées par Enabel au Sénégal. Une partie de la collecte de données de terrain pour "Wehubit" se concentre sur deux interventions en Ouganda.

1.1 Résultats et stratégie

Les interventions dans le domaine de la santé au Sénégal du projet DIRECCT

La composante santé du projet constitue un appui à la digitalisation du système de santé dans le Sine-Saloum (Régions de Fatick, Kaffrine et Kaolack). Elle vise à :

- Améliorer les infrastructures d'accès et de connectivité de 15 structures de santé ;
- Renforcer les capacités des agents des structures cibles sur les compétences numériques ;
- 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.

Les interventions dans les trois domaines ont été précédées d'un état des lieux qui a permis d'établir la situation de référence et de cibler de façon très détaillée les interventions à venir ; ces études ont été confiées au cabinet-conseil DELOITTE Sénégal.

Les interventions ont été les suivantes :

Infrastructures et connectivité

Le renforcement du parc d'équipement d'accès à la connectivité dans les établissements de santé dans les régions de Kaffrine, Fatick et Kaolack a fait l'objet d'un marché confié à Oumou Group et la modernisation des réseaux locaux de connectivité dans ces établissements de santé a été confiée à GLOBAL NETWORK SOLUTION.

Renforcement des capacités numériques des agents dans les structures de santé ciblées

- Un webinaire sur la « modernisation des infrastructures numériques pour la qualité du système sanitaire au Sénégal : enjeux, défis et financement » a été organisé pour sensibiliser le personnel de santé au Sénégal.
- Suite au diagnostic établi dans l'état des lieux des actions de formation du personnel ont été menées :
  - La formation du personnel a été réalisée en suivant l'approche en cascade avec une phase de formation de formateurs et conception des contenus pour les ateliers sur les compétences numériques pour les agents de santé suivie de la formation du personnel des structures de santé ciblées.
  - Un autre axe de renforcement des compétences a consisté à développer les capacités de gestion des infrastructures numériques déployées au sein des équipes informatiques du MSAS et des structures de santé.
  - Le transfert de compétences et de technologie sur l'installation, l'administration, la formation et l'assistance utilisateurs sur Openclinic constitue également un élément de « renforcement de capacités »

Système d'information hospitalier

- Pour le déploiement du Système d'information hospitalier incluant un système de Dossier patient informatisé, la solution qui a été retenue est le logiciel OpenClinic GA. Son installation a été réalisée avec l'assistance technique du consortium Post-Factum dans le cadre du contrat « santé numérique » signé entre ce consortium et Enabel.
- Le personnel de santé dans les structures concernées a été formé sur l'utilisation du système d'information hospitalier et le dossier patient informatisé.

Les interventions dans le domaine de l'entreprenariat au Sénégal du projet DIRECCT

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.

Il est à noter, comme indiqué par Enabel, que le projet entrepreneuriat MPME a démarré en octobre 2022, avec l'atelier de sélection des bénéficiaires organisé le 06 octobre 2022, avec les ONG partenaires et la tournée d'engagement et de sensibilisation en novembre 2022.

Les interventions ont été les suivantes :

Renforcer les compétences numériques des dirigeants des MPME

- Identification, sélection et engagement des 200 MPME bénéficiaires dans le projet :
  - Les MPME ont été préalablement pré-sélectionnées sur la base de critères simples par l'équipe du projet et cinq ONG partenaires.
  - Des contacts ont été établis pour valider leur intérêt, aboutissant à une liste finale de 203 MPME.
  - Des ateliers de sensibilisation ont été organisés dans chaque région cible pour expliquer le processus d'appui et d'accompagnement du projet aux MPME sélectionnées.
- Cadrage et introduction à l'importance de la transformation digitale et l'intégration des outils numériques dans la stratégie entrepreneuriale des MPME :
  - Le consortium CONCREE & YEESAL AGRIHUB a été choisi pour concevoir, mettre en place et évaluer des formations en transformation digitale, visant à renforcer la résilience des MPME opérant dans les domaines de l'agriculture et de l'économie verte.
- Diagnostic des besoins de formation pour la croissance des micro-entreprises :
  - Du 29 mars au 27 avril 2023, le consortium CONCREE & YEESAL AGRIHUB a identifié les défis auxquels sont confrontées ces MPME, évaluant leur niveau de maturité numérique et leurs besoins en formation digitale. Ils ont élaboré des formations sur mesure pour aider les bénéficiaires à résoudre certains défis qui entravent leur activité entrepreneuriale et à augmenter leurs revenus, et ont produit un document de capitalisation sur ce processus.
- Formation pour la transformation numérique des micro-entreprises :
  - Conception des contenus de formation et développement de la méthodologie est des outils de formations
  - Les sessions de formation ont été planifiées à partir du 10 août 2023 dans diverses régions, et les Digibox ont été distribuées aux entrepreneurs.

Renforcer l'adoption durable de solutions digitales pour la résilience et la croissance des MPME durant les périodes de crise

Le projet a entrepris une activité visant à identifier et à mettre en place des solutions numériques appropriées pour soutenir les 10 % des MPME bénéficiaires de cette initiative, et ce, via la sélection d'un prestataire via un processus d'appel d'offres public, gagné par le Consortium DELOITTE SENEGAL et SUITE.

Ce Consortium a eu pour responsabilité d'établir des critères de sélection afin de choisir 20 MPME - parmi les 203 initialement ciblées - pour une phase pilote, et les accompagner dans l'adoption et l'intégration durables de solutions numériques spécifiques.

Les interventions dans le domaine de l'éducation digitale en Ouganda du projet DIRECCT

Les cinq projets financés par le programme Wehubit sur les technologies de l'éducation ont débuté en février 2022, couvrant quatre pays, le Niger, l'Ouganda, la Tanzanie et le Rwanda. En ce qui concerne la collecte de données sur le terrain pour le programme DIRECCT, elle a été axée sur deux interventions spécifiques, en Ouganda, à savoir :

Ask a teacher

Le projet « Ask a teacher » vise à améliorer l'accès à une formation pédagogique de qualité pour les enseignants ougandais. Ce projet se réalise dans un contexte où la formation continue des enseignants dans les zones à faibles revenus est souvent insuffisante et de mauvaise qualité.

Pour soutenir leur développement professionnel, le projet offre aux enseignants un accès à un serveur vocal interactif (IVR), comprenant 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.

EDU Q-card

Le projet « EDU Q-card » vise à aider les écoles à améliorer leur performance éducative en impliquant toutes les parties prenantes de manière efficace.

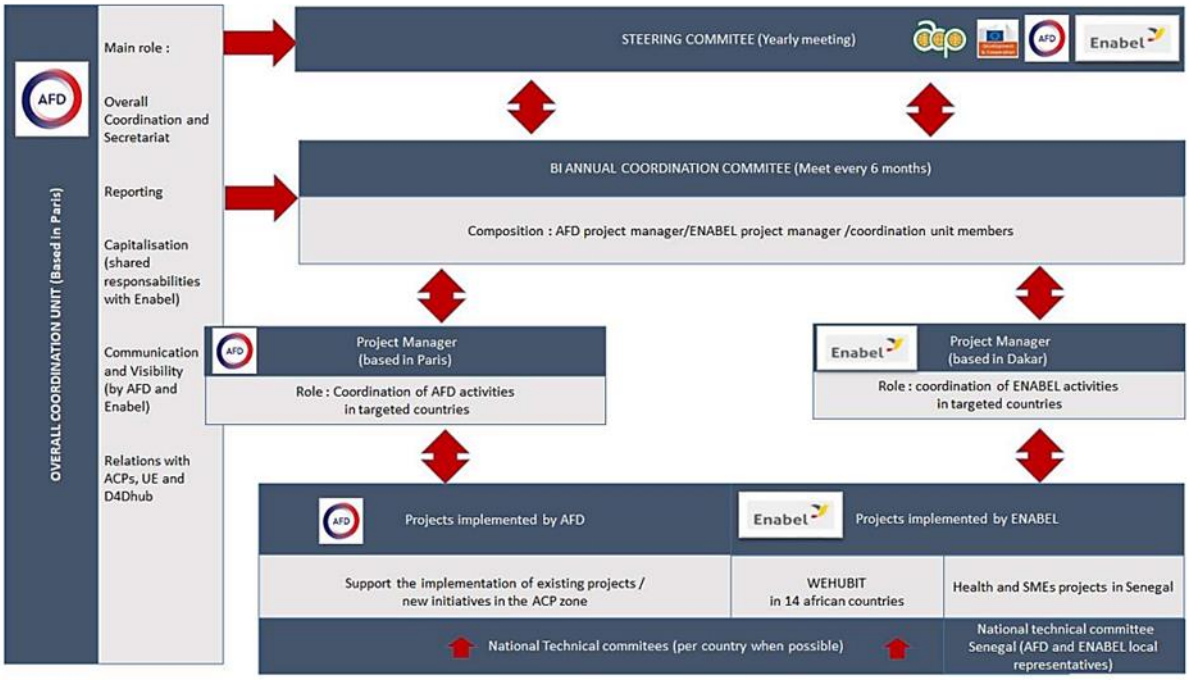
En Ouganda, un grand nombre d'enfants n'achèvent pas leur scolarité primaire avec des compétences de base en lecture, mathématiques et écriture, et les écoles ont du mal à cerner les domaines à améliorer. Les inspecteurs scolaires, quant à eux, ont peu de temps et de ressources pour visiter les écoles, ils manquent d'outils d'analyse pratiques pour identifier les bons domaines prioritaires d'actions et fournir des conseils aux établissements scolaires.

Pour remédier à cela, l'EDU Q-Card est une innovation sociale numérique qui permet 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. Cet outil d'(auto)évaluation implique activement les parents et la communauté, aboutissant à des plans d'amélioration de l'école concrets et réalisables. Ces plans sont ensuite mis en œuvre pour renforcer la qualité de l'éducation.

1.2 Gouvernance

Le programme DIRECCT vise à renforcer la résilience des systèmes éducatifs, de santé et des micros, petites et moyennes entreprises (MPME) dans les pays ACP en partenariat avec l'UE et l'OEACP. Il est géré conjointement par l'Agence française de développement (AFD) et l'Agence belge de développement (Enabel) avec une Unité de gestion et de Coordination (UGC) dirigée par l'AFD. Un accord de partenariat a été signé entre l'AFD et Enabel le 8 juin 2021.

Schéma n°1 – Le Programme DIRECCT et ses différents acteurs



Le comité de pilotage ACP/EU/AFD/Enabel s'est réuni régulièrement, le 30/9/21 (démarrage), le 11/07/22, le 22/02/23, et le 10/10/23.

a) Interventions « SENEGAL »

Au cours de la phase de démarrage du projet DIRECCT, des accords de partenariat ont été élaborés pour définir les modalités de gouvernance avec la DCEF et les ministères de tutelle, à savoir le ministère de la Santé et de l'Action Sociale (MSAS) et le ministère de la Communication, des Télécommunications et du Numérique (MCTN) via la DCEF. Le projet DIRECCT suit les procédures belges de contractualisation, notamment la "régie", qui peut inclure la mise en œuvre directe par l'équipe du projet, des marchés publics, des accords spécifiques de coopération, des conventions de subsides, des protocoles de partenariat et un nouvel outil d'accord opérationnel mis en place par Enabel à partir de septembre 2022.

Pour la composante santé et entrepreneuriat au Sénégal, un comité de pilotage a été mis en place. Les réunions de ce comité de pilotage se sont effectivement tenues annuellement.

b) Interventions « WEHUBIT »

En juin 2021, le programme Wehubit a lancé un appel à projets visant à renforcer les solutions numériques pour l'éducation dans 4 pays (Ouganda, Niger, Tanzanie, Rwanda), attribuant un total de 1,602,000 euros à cinq nouveaux projets.

- Objectif général : accroître l'utilisation et l'accès aux solutions numériques offrant de meilleures conditions de vie dans les pays identifiés ;
- Objectif spécifique : renforcer les solutions numériques afin de favoriser la continuité et la qualité de l'enseignement.

Le programme Wehubit favorise des projets d'apprentissage utilisant des méthodes hybrides, combinant des solutions en ligne et hors ligne, avec une forte attention à l'inclusion des élèves issus de milieux défavorisés et de groupes vulnérables. L'essor de la numérisation dans l'éducation implique la nécessité d'assumer des responsabilités supplémentaires pour garantir la participation de tous les étudiants aux activités d'apprentissage et réduire la fracture numérique.

Ces projets seront mis en œuvre par sept partenaires, qui rejoindront le réseau d'échange de connaissances (KEN) du programme Wehubit, composé d'organisations du secteur public et de la société civile. Pour accélérer la mise en œuvre, la durée éligible des subventions octroyées dans le cadre du programme Wehubit a été réduite de 24 à 18 mois.

Le programme est dirigé par un comité de pilotage qui est l'organe stratégique supervisant la gestion du programme. Les membres permanents du Comité de Pilotage comprennent un représentant de la DGD, un représentant du ministère belge de la coopération au développement (Présidence), un représentant de BIO, la société belge d'investissement pour les pays en développement, et un représentant d'Enabel, l'agence belge de développement. Le Secrétariat du Comité de Pilotage est assuré par le Manager de Wehubit.

Le programme Wehubit est principalement financé par la Belgique et est mis en œuvre par Enabel. À partir de mai 2021, Wehubit reçoit également un financement de l'Union européenne, dans le cadre du « Programme UE-ACP de Réponse Numérique au Covid-19 », mis en œuvre par l'AFD et Enabel.

2 But et méthodologie

2.1 Objectif et périmètre de l'évaluation

Dans le cadre de cette revue finale, un accent particulier a été mis sur **les enseignements** des interventions et la formulation de **recommandations pratiques** concernant la poursuite d'une éventuelle nouvelle phase du projet. La revue a trois fonctions principales. La première est d'appuyer à la reconstitution de la/des théories du changement pour les interventions santé et entrepreneuriat de DIRECCT au Sénégal en se basant sur les entretiens et les rencontres avec les parties prenantes, à travers des "histoires de changement" ciblant les effets/impacts les plus significatifs. La seconde est d'expliquer ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et pourquoi, et de tirer ainsi des leçons utiles pour la suite de l'intervention, ainsi que d'autres interventions ou pour l'élaboration de nouvelles politiques et stratégies et de nouveaux programmes. La troisième fonction consiste à assurer la redevabilité envers le bailleur, au partenaire et aux parties prenantes, en proposant une évaluation externe des progrès et des performances réalisés et des résultats obtenus.

Comment ? L'évaluation a passé en revue les inputs et les activités réalisées pour la mise en œuvre du projet en rapport à leurs objectifs, ont été pertinents (objectifs, processus/procédures et moyens cadrent avec les problèmes et les besoins), efficaces (permettent des résultats probants, tangibles et durables) efficients (rationalisent l'organisation, le fonctionnement, l'offre de services avec un rapport coût/efficacité convenable), et durables (preuves d'efforts d'appropriation individuelle, institutionnelle et sociale des impacts potentiels décelés et caractérisés).

En ce qui concerne l'efficience, une attention particulière a été portée sur la nature des activités ayant pu ou n'ayant pas pu être réalisées conformément à la programmation du projet et sur les ressources mobilisées. Sur cet aspect spécifique, les consultants ont analysé le circuit de décision ainsi que la chaîne de dépense pour identifier les goulots d'étranglement et identifier avec les différents acteurs les moyens qui auraient pu accélérer les procédures. Par ailleurs, les consultants ont aussi apprécié si les outputs ont été fournis dans les délais prévus et s'ils sont de qualité.

Pourquoi ? Les consultants ont tâché d'identifier les facteurs explicatifs et les déterminants comportementaux par lesquels, les réponses aux critères évaluatifs appliqués à la question Comment permet d'établir les dynamiques de changement induites par le projet et susceptibles de constituer ses héritages pour le pays bénéficiaire.

Dans la mise en œuvre de cette évaluation les consultants ont appliqué l'approche du Cota en matière d'évaluation qui s'inspire des principes suivants :

- Une approche participative répondant au souci de renforcer dans l'action le commanditaire et ses partenaires (y compris les partenaires techniques et financiers) en favorisant la création et la mise en débat de nouvelles connaissances. Les visites et entretiens ont été programmés avec l'équipe du projet et pour la plupart ont été conduits avec l'un de ses membres. La coréalisation de la mission et la co-construction des résultats sont gages de satisfaction du commanditaire par rapport à la qualité du rapport final. Pour la composante Sénégal, une restitution sur place a permis de partager les premiers constats avec toutes les parties et recueillir leurs commentaires. Les consultants sans en faire un exercice complet de reconstruction de la théorie du changement qui dépassait largement le cadre de cette évaluation ont tâché avec les acteurs du projet d'identifier les chaînes de résultats devant conduire à l'effet escompté.
- Une approche flexible : les consultants ont fait preuve de flexibilité, car il a fallu adapter le programme de visites et des entretiens en fonction des contraintes liées aux déplacements pour la composante Sénégal et liées aux difficultés de prise de contact pour la composante Education.
- Une approche centrée sur l'apprentissage : les consultants dans leur appréciation ont toujours privilégié la possibilité de tirer des leçons en dialogue avec les acteurs de l'action pour améliorer la poursuite de l'action ou pour ajuster de façon plus performante une nouvelle intervention.
- Une approche systémique : le programme a été apprécié en tenant compte de son contexte et des interactions entre tous les acteurs du système.

2.2 Moyens mobilisés

SANTÉ

Expert en santé digitale et chef de mission : Dr Jean pierre de Lamalle, MD SP Expert SIS.
Réalisation d'une mission au Sénégal du 15 au 22 janvier 2024.

ENTREPRENARIAT

Expert en entrepreneuriat : M. Barka Dia, Sociologue, Consultant en marketing digital.
Réalisation d'une mission au Sénégal du 15 au 22 janvier 2024.

EDUCATION

Experte éducation : Dr Laetitia Gerard, PhD en Sciences de l'éducation, consultante internationale en Education.

Réalisation d'entretiens à distance entre le 22 janvier et le 2 février 2024.

2.3 Méthodes de collecte de l'information

SANTÉ

L'évaluation a consisté en :

- Une revue documentaire sur base de documents partagés par Enabel dans un espace SharePoint et des documents collectés durant la mission de terrain au fil de l'eau.
- Une mission au Sénégal
    - Entretiens de 20 personnes à Dakar
        - Enabel : management Sénégal, équipe DIRECCT, Intervention Manager santé
        - Départements du MSAS (SG, Cellule informatique, CSSDOS, DSIS,) ; Partenaires : DUE, Deloitte, GNS, Post factum (à distance), consultante genre (à distance)

- Visites d'établissements : entretiens (15 personnes) et visites des services
  - Hôpital régional Koalack (Chrein)
  - CS Kaffrine
  - CS Khoungeul
  - CS Sokone
  - CS Niodior
  - Région sanitaire de Kaffrine

ENTREPRENARIAT

L'évaluation de la composante Entrepreneuriat du projet DIRECCT a débuté par l'examen documentaire exhaustif de toutes les activités du projet, fournies par Enabel.

L'étape suivante a consisté en la mission de terrain avec les différentes parties prenantes du volet entrepreneuriat : l'équipe d'Enabel chargé du projet DIRECCT, les prestataires de la formation en transformation digitale et de l'intégration de solutions numériques, les différents partenaires et enfin les bénéficiaires.

Deux méthodes ont été utilisées pour évaluer ces différents acteurs : 15 entretiens semi-directifs, 3 focus group. 2 entretiens semi-directifs ont été menés au téléphone avec un membre d'Enabel et un autre entretien avec l'ONG World Vision en raison d'une indisponibilité des évalués. Un entretien semi-directif a été mené en ligne avec Perfégal, cette forme d'entretien n'a été mené qu'avec des partenaires. Les entretiens se sont déroulés dans 4 régions : Dakar, Diourbel, Kaolack et Fatick.

Dakar - 9 personnes

- Enabel Dakar : 2 personnes
- Deloitte : 2 personnes
- MCTEN : 2 personnes
- Concree & Yessal Agri hub : 2 personnes
- Perfégal : 1 personne (en ligne)

Diourbel - 3 personnes

- UGAD : 1 personne
- GIE Walo Walo : 1 personne
- ONG Agrisud : 1 personne

Kaolack - 13 personnes

- Enabel Kaolack : 2 personnes
- ONG Nitidae : 2 personnes
- Focus group avec 7 MPME de la région de Kaolack : 7 personnes
- Grenier du Saloum : 1 personne
- World Vision : 1 personne

Fatick - 4 personnes

- Samaro Production : 1 personne
- Focus group avec 3 MPME de la région de Fatick : 3 personnes

Kaffrine - 4 personnes

- Farlu Ligeey : 1 personne
- Focus group avec 3 MPME de la région de Kaffrine : 3 personnes

EDUCATION

En collaboration avec les partenaires Edukans et Save the Children, la consultante a identifié les catégories d'acteurs à interroger dans le cadre de cette évaluation. Les partenaires ont ensuite fourni à la consultante une liste des personnes avec leur contact WhatsApp. Les acteurs ont été contactés via WhatsApp et les entretiens se sont déroulés à distance via WhatsApp, Zoom et Teams.

- Edukans : 11 personnes interrogées
- Save the Children : 9 personnes interrogées

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.

2.4 Contraintes et limites de la démarche évaluative

SANTE

La mission sur le terrain était très courte compte tenu des déplacements à effectuer dans les régions de Kaolack, Kaffrine et Fatick. Il n'a pas été possible de visiter tous les établissements prévus initialement, car le temps sur place aurait été très court, limitant ainsi la possibilité de réaliser des visites utiles permettant d'appréhender correctement la situation.

ENTREPRENARIAT

La mission s'est avérée très courte et l'agenda des entretiens était dense par rapport au nombre de jours sur le terrain et la distance entre les lieux de rendez-vous. Nous avons réussi à mener à bien tous les entretiens prévus, à l'exception de celui avec la DUE.

EDUCATION

Certaines difficultés méthodologiques ont été liées à la prise de contact des personnes via WhatsApp.

Les numéros de téléphone fournis ne correspondaient pas tous à des numéros WhatsApp. Nous nous sommes donc exclusivement centrés sur les personnes de la liste fournie par le partenaire qui disposaient d'un numéro WhatsApp ;

Lors du premier contact avec les différents acteurs, via WhatsApp, la moitié d'entre eux n'ont pas répondu à notre message ou n'ont pas poursuivi la discussion jusqu'à l'obtention d'un rendez-vous. Néanmoins, grâce aux relances des partenaires, les personnes ont pu être contactées, comme convenu, via WhatsApp, Zoom ou Teams. Pour garantir un succès dans la prise contact via WhatsApp, il serait nécessaire que les personnes à interroger soient prévenues en amont, par le partenaire, avant le premier contact du consultant ;

Une autre difficulté avait trait aux perturbations du réseau internet. Pour deux entretiens, la connexion était très mauvaise. Nous avons donc proposé aux interviewés de répondre via des messages vocaux sur WhatsApp. Ce système a très bien fonctionné ;

Pour le projet *Save the Children*, nous souhaitions pouvoir disposer des contacts WhatsApp de tuteurs et d'enseignants. Nous avons été surpris de constater que parmi les 202 540 enseignants ayant eu accès à la formation IVR, il ne soit pas possible de trouver deux numéros WhatsApp. Le partenaire nous a proposé de lui envoyer le guide d'entretien pour le soumettre aux bénéficiaires. Malgré nos nombreuses relances, les guides d'entretien ne nous ont pas été retournés. Pour ce Projet, l'accès à l'information a été plus compliqué que pour le projet *Edukans*, parce que les acteurs impliqués dans la gestion du projet n'étaient déjà plus en poste. Plusieurs documents n'ont pas été

retrouvés par les acteurs interrogés, comme la baseline, les pré-test et post-test pour le module 2 ou les statistiques de genre pour les formations en présentiel ;

Aucune interview n'a pu être réalisée avec le Ministère. Les deux personnes contactées ont répondu favorablement à notre demande, un rdv était fixé, mais elles n'ont malheureusement pas donné suite. Malgré nos relances et les relances des partenaires, d'autres dates n'ont pas pu être posées.

3 Observation et analyse

3.1 Evaluation de l'intervention Santé au Sénégal

3.1.1 Analyse de la performance du projet selon les 6 critères CAD de l'OCDE

1.1.1.1 Pertinence

Les interventions sont parfaitement en adéquation avec les besoins et réalités locales. En effet, elles ont été précédées par la réalisation d'un état des lieux approfondi par le cabinet Deloitte.

Schéma n°2 – Domaines d'interventions de l'état des lieux



Cet état des lieux a couvert tous les domaines d'intervention, à savoir les infrastructures IT, l'approvisionnement en électricité, l'organisation des établissements avec le parcours du patient et les applications et outils informatiques utilisés, les compétences numériques du personnel des établissements et les partenaires.

L'objectif de l'état des lieux conduit par Deloitte est très différent de celui d'une enquête de ECPSS ou Sara : L'ECPSS est une enquête des structures de santé, conçue pour obtenir des informations sur le fonctionnement et la qualité des prestations au sein des structures de santé offrant des services de santé maternelle et infantile, des services de maladies infectieuses particulières, telles que les Infections Sexuellement Transmissibles (IST), le VIH/sida, la tuberculose, le paludisme, des services de petite chirurgie, des services de transfusion sanguine et des services des maladies chroniques. L'enquête Sara s'intéresse à la disponibilité et capacité opérationnelle des services de santé. Le concept a évolué, l'enquête s'appelle maintenant HHFA et combine la disponibilité et la Capacité opérationnelle avec d'autres informations notamment en Gestion et finances.

Il s'agit pour ces enquêtes de donner une image à un instant T de l'état du système de santé dans son ensemble tandis que l'état des lieux de Deloitte est destiné à fournir des informations beaucoup plus précises sur des établissements ciblés par une intervention spécifique dans le domaine numérique en vue de calibrer l'intervention. La valeur exemplative du rapport de l'état des lieux tient à la fois dans l'approche et les éléments pris en comptes en vue de réaliser une intervention dans le cadre de la digitalisation d'établissement précis, mais aussi sans avoir une valeur représentative de fournir de benchmark pour les aspects de maturité numérique des établissements. Un tel état des lieux approfondi n'est, me semble-t-il, pas à intégrer dans des enquêtes nationales déjà extrêmement lourdes, mais on peut imaginer d'intégrer à ces enquêtes quelques éléments sur la « maturité numérique », mais beaucoup moins détaillés car il ne s'agirait pas ici de calibrer une intervention sur un établissement précis.

L'état des lieux est assorti d'un plan de remédiation pour guider les interventions. Une restitution a été faite aux parties prenantes, dont les services du ministère de la santé en présence de SENUM. Au cours de cette restitution, plusieurs opérateurs fournisseurs de système d'information hospitalier ont eu l'opportunité de présenter leurs solutions.

Les recommandations n'ont pas entièrement été exécutées, mais ont servi de boussole. Le budget a été adapté en fonction des besoins qui avaient initialement été très sous-estimés. Les équipements ont été calibrés en fonction du plan, mais des choix ont dû être opérés. C'est le cas notamment en ce qui concerne l'approvisionnement en électricité qui pose de grosses difficultés, mais que le projet malgré le réaménagement budgétaire ne peut pas entièrement solutionner.

Les formations en « informatique de base » de tout le personnel des établissements répondent à un besoin bien identifié, ont été très appréciées et ont constitué un jalon nécessaire au déploiement de solutions spécifiques telles que le système d'information hospitalier.

Dans le cadre de l'évaluation de l'organisation des établissements et des applications et outils informatiques, une revue comparative des solutions de système d'information hospitalier utilisées dans la région a été réalisée. La solution OpenClinic a été retenue comme SIH en raison de sa couverture plus complète des fonctionnalités attendues d'un SIH et des bons retours d'expériences notamment au centre de santé de Sokone.

Il est important de saluer la démarche en cours pour la publication du rapport de l'état des lieux en vue d'une diffusion plus large et pour lui donner un statut public, car effectivement ce document dans son approche et les constats faits sur un échantillon d'établissements tire des enseignements utiles plus largement que sur les établissements investigués. En plus de rendre le rapport accessible au public sur le site du ministère, il nous semble également crucial d'adopter une stratégie de communication ciblée envers les personnes qui en bénéficieront.

L'intervention s'inscrit parfaitement dans le contexte de la santé digitale au Sénégal comme on peut le voir ci-dessous :

- Le plan Sénégal numérique 2016-2025 prévoit un budget de 58 millions de dollars pour la digitalisation du secteur de la santé destiné à couvrir notamment une plateforme nationale de gestion des dossiers patients
- Le Plan stratégique Santé digitale 2018-2023 (PSSD) précise que le numérique constitue un outil puissant pour renforcer l'impact et l'efficacité de la couverture sanitaire universelle dans laquelle le Dossier patient informatisé (DPI) joue un rôle capital.
    - Un des objectifs stratégiques : Favoriser la prévention et la prise en charge du risque maladie à travers une plus large diffusion d'informations sur la santé et une digitalisation de la couverture maladie universelle qui se traduit par le développement de plateformes d'informations et de communication pour promouvoir la santé et la digitalisation des procédures d'assurance santé et communautaire, y compris les transactions financières y afférentes dans lesquels les systèmes d'information hospitaliers comme OpenClinic jouent un rôle important avec la fois le dossier du patient et la gestion des informations financières sur la prise en charge des patients .
    - Dans les résultats attendus, il est en effet précisé : « 7. Les décisions des acteurs de santé sont basées sur des informations de qualité et sécurisées grâce à une informatisation coordonnée et participative du système national d'information sanitaire y compris le SIH » ; « 8. Les régimes d'assurance maladie sont mis en réseau et connectés aux points de prestation et aux pharmacies ».
- Pour l'opérationnalisation du PSSD, un Programme de digitalisation du secteur de la Santé a été formulé en 2020 pour les prochains 3 ans.

    - L'objectif du programme indique que de manière spécifique il permet de i) accélérer l'atteinte de l'accès universel aux services de santé ; ii) améliorer la gestion hospitalière2 ; iii) accroître la qualité de la prise en charge et du suivi des patients ; iv) améliorer la gestion des médicaments.
    - Avec comme premier projet la mise en place du dossier patient partagé (DPP) dont les systèmes d'information hospitaliers constituent le point d'entrée des informations.
- Pour mettre en œuvre ces projets, le gouvernement du Sénégal a besoin de l'appui de tous ses partenaires impliqués dans le secteur de la santé : le projet DIRECCT pour sa composante santé s'inscrit parfaitement dans cette stratégie. Et le gouvernement du Sénégal a aussi prévu de consacrer 50 millions à la santé digitale dans le cadre du projet d'accélération de l'économie numérique du Sénégal (PAENS) soutenu par un accord de financement de 150 millions avec la banque mondiale sur la période 2023 -2028 : l'une des 4 composantes du PAENS est « accroître l'accès aux informations de santé pour améliorer la prestation des services de santé ». Il est notamment prévu d'accélérer la mise en place de dossiers patients partageables avec un objectif de couvrir 1 million cinq cent mille patients.
- Le président a lui-même insisté à plusieurs reprises sur l'importance qu'il accorde à la digitalisation du secteur de la santé notamment lors du discours à la nation du 31 décembre 2022, « […] J'ai demandé une digitalisation intégrale de la santé […] et il l'a répété lors de la rentrée des Cours et tribunaux du 23 janvier 2023, « […] Nous devons réformer et améliorer la gouvernance du secteur de la santé par sa digitalisation intégrale y compris le système de Couverture maladie universelle […] »

Logique d'intervention

En ce qui concerne la logique d'intervention telle que décrite dans la documentation du projet, elle suit le raisonnement suivant : la digitalisation des établissements de santé avec un système d'information hospitalier intégrant un dossier du patient électronique devrait améliorer la disponibilité et la qualité de l'information sanitaire ; et c'est l'amélioration de l'information sanitaire qui est le déterminant de la résilience des services de santé vis-à-vis de crises du même type que la pandémie à la covid. Effectivement, l'amélioration de l'information sur les cas de maladies (surveillance épidémiologique) permet de mieux prévenir l'avènement d'une épidémie et permet aussi de suivre l'évolution des cas et prendre les mesures appropriées tant :

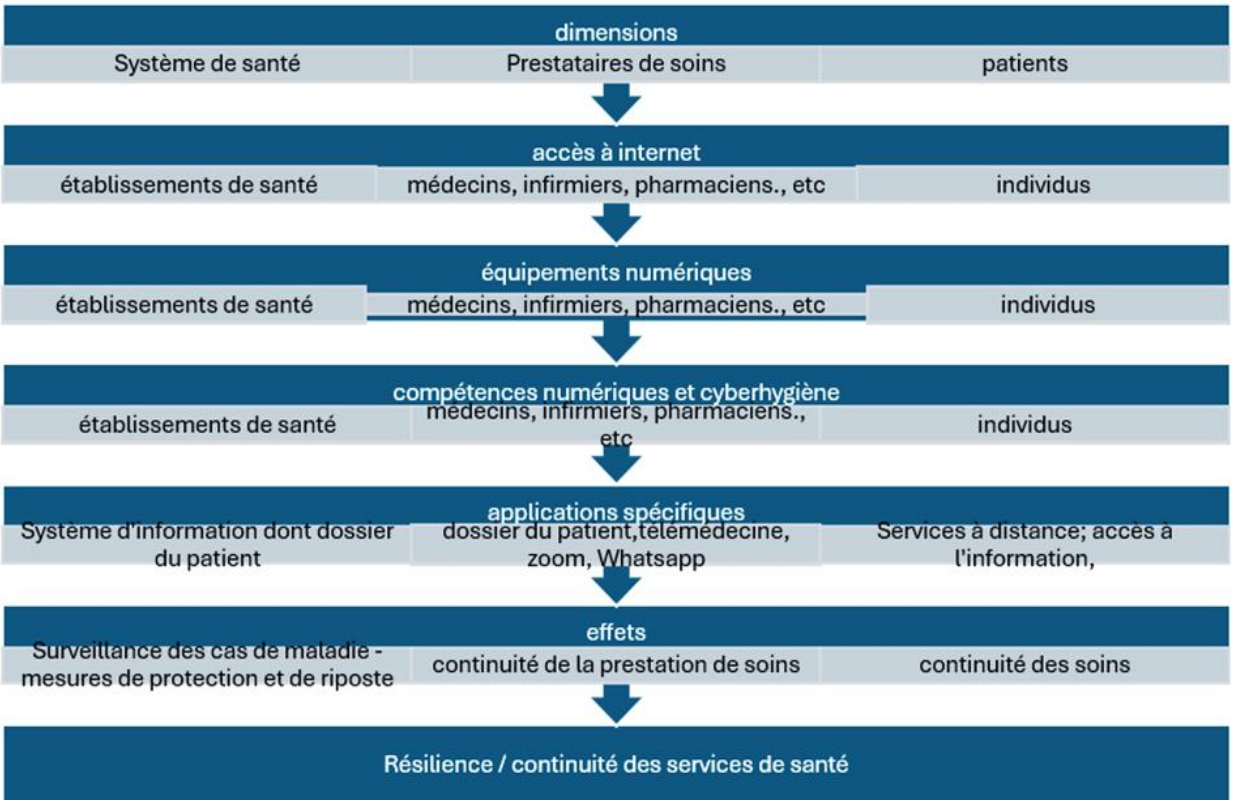
- en matière de gestion des services de santé pour mieux répondre au besoin des patients
- qu'en matière de mesures plus générales dans la population pour limiter la propagation d'une éventuelle épidémie avec de possibles mesures d'isolement, etc.

Je propose une réflexion sur la digitalisation et l'objectif de résilience des services de santé en réponse à une crise du type de la pandémie à la covid en élargissant cette vision. Plutôt que d'examiner uniquement l'amélioration de la disponibilité et de la qualité des informations sanitaires, je propose d'examiner ce que peut apporter l'utilisation d'outils digitaux en suivant 3 dimensions) :

- le système de santé
- les prestataires de soins
- et les patients.

Je propose ensuite d'apprécier la contribution de l'intervention de DIRECCT dans ce modèle. Il ne s'agit pas réellement de la reconstitution d'une théorie du changement. Il s'agit d'examiner comment le renforcement de l'utilisation d'outils digitaux peut contribuer à la résilience des services de santé en cas d'épidémie de type Covid en élargissant la vision.

Schéma n°3 – Chaînes de résultat de la digitalisation des services de santé



Le schéma ci-dessus présente pour chaque dimension proposée une chaîne de résultats en rapport avec la digitalisation des services de santé qui conduit à un effet qui est en lien avec la continuité des services de santé dans l'hypothèse d'une crise du type de la pandémie à la covid.

- Au niveau du système de santé, la surveillance des cas de maladies doit permettre de prendre les mesures appropriées de protection et de riposte
- Au niveau des prestataires de soins, la continuité des prestations de soins dans un cadre de confinement peut être maintenue d'une part grâce à un meilleur suivi du patient, mais aussi une meilleure collaboration avec les autres prestataires et de la formation continue (groupes WhatsApp, téléconférences ZOOM…) et l'utilisation d'applications de télémédecine
- Au niveau des patients également, le maintien de l'accès aux services et conseils peut bénéficier d'applications digitales qui donnent accès à des informations, des conseils et des services de consultation à distance ou hybrides (où les contacts sont limités aux cas qui le nécessitent le plus sur base d'une identification à distance par exemple).

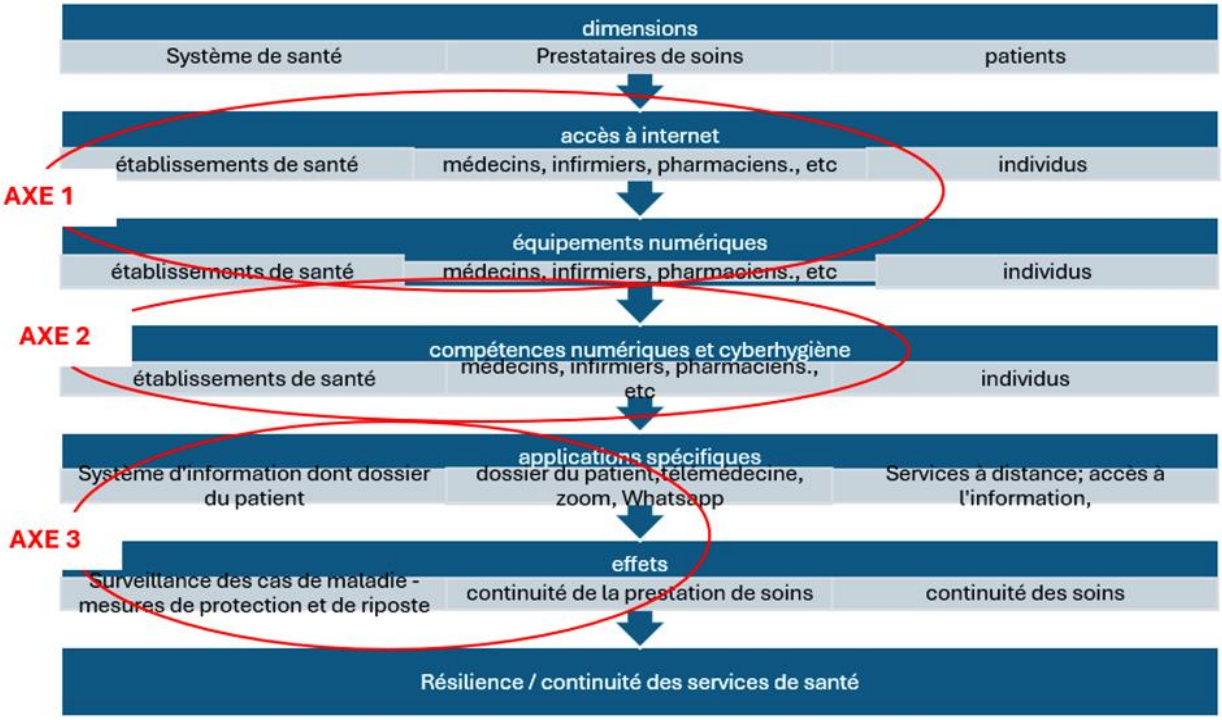
La chaîne de résultats est la succession de conditions nécessaires pour que la digitalisation conduise à l'effet attendu :

Il faut effectivement que i) les infrastructures de connectivité soient disponibles et accessibles, que ii) le public concerné dispose des équipements informatiques adéquats, iii) qu'il possède les compétences de base nécessaires pour utiliser les équipements, que des applications plus ou moins spécifiques soient installées sur les équipements, iv) que les utilisateurs de ces applications soient formés à leur utilisation et v) qu'ils les utilisent effectivement.

Pour atteindre cet objectif la logique d'intervention repose sur 3 axes :

- Le renforcement ou la modernisation des infrastructures numériques
- Le renforcement ou le développement de compétences numériques
- La mise en place de systèmes d'information et dossier patient numérique

On peut apprécier la contribution de ces trois axes sur la chaîne de résultats : (Schéma n°4)



Réponse à l'urgence versus approche de la digitalisation à plus long terme

On peut également envisager la possibilité d'une éventuelle contradiction entre une intervention qui a été décidée en réponse à une urgence et l'approche de la digitalisation, qui s'inscrit dans un cadre à plus long terme.

Au moment de la décision, la pandémie à la Covid n'était pas terminée et les besoins auxquels les services numériques devaient répondre ont été exacerbés, notamment la nécessité de disposer d'information individuelle sur les cas de Covid pour prendre des mesures de protection, de riposte et de soins, mais aussi la nécessité de recourir à des outils de communication pour la continuité des services en limitant les déplacements.

L'amélioration des infrastructures de connectivité est la base sur laquelle les applications numériques peuvent être déployées : mais l'ampleur des travaux nécessaires et des contraintes administrativo-logistiques peut entrer en contradiction avec l'urgence des besoins. Dans la même veine, l'adoption d'outils numériques implique de nouvelles capacités et un changement de comportement qui ont aussi une dimension de temps qui peut entrer en contradiction avec l'urgence des besoins.

Les solutions adoptées dans le projet impliquent des investissements importants et nécessitent de prendre en compte la dimension de durabilité et du renforcement de l'autonomie pour maintenir le service (fragilité et dépendance : exemple de la digitalisation dans le PAODES). Ici aussi on peut y voir une apparente contradiction avec une intervention qui a été décidée rapidement.

Le projet a su adopter une approche qui n'oppose pas la réponse à une urgence et l'adoption de solutions qui se veulent durables. Même si les choix qui ont été faits de passer par un état des lieux approfondi, de communiquer de manière significative, d'impliquer activement le ministère et de recourir à des fournisseurs locaux, quand cela était possible, ont nécessité un investissement en temps, ils prennent en compte la volonté d'éviter une intervention éphémère que des modalités d'urgence pouvaient occasionner.

Il faut noter parmi les points positifs de cette intervention dans l'urgence, que celle-ci a renforcé la dynamique digitale et la collaboration entre les secteurs d'activité au sein de l'action d'Enabel au Sénégal.

La pertinence de l'intervention est jugée très bonne.

A	B	C	D
X			

1.1.1.2 Cohérence

Ce critère analyse la cohérence de l'intervention avec le programme de coopération d'Enabel, l'UE et les autres partenaires.

Le choix du partenaire Enabel est un choix à la fois cohérent et efficient dans le cadre de la digitalisation de la santé au Sénégal, sachant qu'Enabel est un pionnier en matière de digitalisation de la santé et est bien implanté au Sénégal.

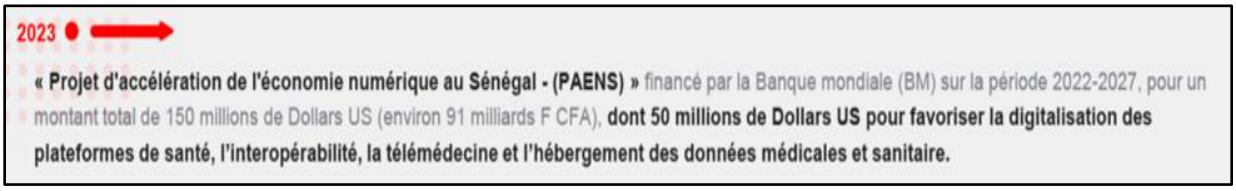
L'intervention s'inscrit dans la lignée du PAODES, intervention de la CTB/ Enabel qui a été mise en œuvre entre 2015 et 2017, et qui comprenait la digitalisation de 4 CS dont Sokone et Koungheul.

L'intervention est complémentaire et alignée avec celle du Pilier 2 (santé) du portefeuille de la coopération bilatérale belge (suivant la stratégie d'augmenter les ressources avec notamment des fonds européens) : la zone d'intervention de DIRECCT dans la santé se superpose avec la zone d'intervention du pilier 2. C'est la « revitalisation » de la solution OpenClinic à Sokone qui a inspiré l'intervention DIRECCT. Dans ce cadre on peut noter que 10 personnes issues de la CSSDOS, la cellule informatique et la DSIS ont été formées sur OpenClinic. Le nouveau portefeuille en préparation conservera une composante digitale, bien que moins prépondérante.

Dans le cadre de son aide, l'Union européenne soutient la transformation numérique en Afrique en encourageant le dialogue multipartite, les partenariats conjoints et les investissements dans le domaine numérique à travers le l'initiative Digital for Development (D4D) pour "Économie et société numériques en Afrique subsaharienne" qui est une initiative de Team Europe.

L'intervention s'inscrit aussi dans le courant D4D, qui a connu une accélération à la suite de la pandémie à la covid, comme en témoigne d'ailleurs le programme DIRECCT qui est beaucoup plus large que la seule intervention au Sénégal.

La Banque mondiale soutient également la transition digitale des pays comme déjà indiqué. Dans ce cadre, elle appuie le ministère de la santé pour définir un cadre de référence en ce qui concerne la digitalisation des établissements de santé. C'est un élément indispensable. Il est recommandé de veiller à ce qu'Enabel puisse participer aux réflexions sur le cadre de référence et partager son expérience.



Le ministère a également l'intention de mettre en place une solution de SIH dans les hôpitaux (le dossier du patient partagé unique) en commençant par une phase pilote. Ici aussi, il serait nécessaire que Enabel participe au mouvement, pour d'une part partager son expérience et d'autre part, pour veiller à ce que la solution OpenClinic puisse se conformer au cadre pour maintenir les acquis de l'investissement consenti dans le cadre de l'intervention DIRECCT.

La cohérence de l'intervention est jugée très bonne.

A	B	C	D
X			

1.1.1.3 Efficience

Budget

Le budget total du programme DIRECCT Sénégal + WEHUBIT géré par ENABEL est de 5,4 millions €.

Tableau n°1 - budget du programme DIRECCT

Répartition par composante	Budget initial	Budget actualisé 04/2023	Variation €	Variation %
Composante Sénégal total	**3.183.431,49 €**	**3.183.431,87 €**		
Couts directs totaux	**2.975.169,62 €**	**2.975.170,00 €**		
volet santé	2.286.569,62 €	2.510.382,20 €	223.812,58 €	10%
volet Entrepreneuriat	688.600,00 €	464.787,80 €	223.812,20 €	-33%
Rémunération	**208.261,87 €**	**208.261,87 €**		
Composante WEHUBIT total	2.216.568,13 €	2.216.568,13 €		
Coûts directs	**2.071.559,00 €**	**2.071.559,00 €**		
rémunération	**145.009,13 €**	**145.009,13 €**		
Total	5.400.000,00 €	5.400.000,00 €		
Coûts directs	**5.046.728,62 €**	**5.046.729,00 €**		
rémunération	**353.271,00 €**	**353.271,00 €**		

Situation au 31 10 2023

La composante Sénégal possède le budget le plus important. Le volet santé qui englobe les infrastructures, le renforcement de capacité et l'informatisation des hôpitaux a été initialement très sous-estimé. L'idée était de renforcer l'existant par une opération « coup de poing », mais cela ne répondait pas à la situation telle qu'elle a pu être révélée lors de la réalisation de l'état des lieux par le cabinet Deloitte. On peut notamment relever que les réseaux de connexion locaux étaient entièrement à refaire et les établissements ciblés connaissaient de grosses difficultés en matière d'approvisionnement en électricité.

Le budget a dû être ajusté en mettant l'accent sur l'informatisation des hôpitaux, en transférant des fonds du volet entrepreneuriat, qui avait été surestimé et qui a démarré avec un certain retard.

D'une façon générale, le financement du programme DIRECCT constitue une opportunité pour Enabel d'augmenter les ressources dans une logique de renforcement des secteurs d'intervention existants (santé et entrepreneuriat). Pour le volet santé, il s'agissait d'informatiser des établissements de santé de la zone appuyée par Enabel, dans le cadre de la coopération bilatérale belge, réalisant ainsi une synergie entre les deux sources de financement, ce qui constitue un facteur d'efficience. Cela s'inscrit aussi dans la vision d'Enabel à l'horizon 2030, qui ambitionne d'augmenter les ressources et l'impact de son action dans les pays bénéficiaires de son appui.

Cependant, il convient de noter que le projet a été exécuté comme un nouveau projet avec une nouvelle équipe, ce qui a quelque peu réduit sa transversalité.

Il y avait pourtant eu un diagnostic préliminaire dans la formulation de l'appui avec notamment l'appui d'un responsable transversal digital dont disposait le bureau Enabel, mais le dialogue de renforcement avec les partenaires dans la santé notamment n'a pas été suffisant.

Dans le domaine de la santé, par exemple, en partie à cause du manque de dialogue lors de la formulation, les relations avec le ministère n'ont pas été faciles au début. Ceci est d'autant plus vrai que la responsabilité de la digitalisation au sein du ministère de la Santé est fragmentée entre plusieurs services qui ont rivalisé pour devenir le point d'ancrage du projet :

- un service pour les aspects « digitalisation » (CSSDOS)
- un service sur les infrastructures numériques (la cellule informatique),
- un service SIS

Une intervention de la hiérarchie du ministère a été nécessaire pour apaiser la situation. Un dispositif de coordination rapprochée a été instauré, et bien que le projet soit exécuté selon la modalité de gestion en régie, l'équipe du projet s'efforce d'impliquer au maximum les services ministériels dans les prises de décision, les passations de marché et l'exécution des contrats.

Mise en place de l'équipe et approche adoptée pour la mise en œuvre

Le recrutement de « l'Intervention Manager », M. Patrick Stefano AMEKOUDI recruté en octobre 2021, a pris un peu plus de temps que le recrutement de « l'Intervention Officer e- health », informaticienne Mme Wore FALL, recrutée en août 2021, qui dans un premier temps a démarré les activités sous la supervision du staff Enabel déjà en place. L'intervention DIRECCT bénéficie aussi de l'appui de tout le staff Enabel en place notamment en ce qui concerne la gestion financière, ce qui constitue un facteur d'efficience.

Les choix qui ont été posés de réaliser un état des lieux approfondi avant de commencer les interventions, couvrant les infrastructures et les équipements, la revue des solutions existantes en matière de digitalisation des établissements de santé et l'évaluation des « compétences numériques du personnel de santé », de communiquer de manière significative et d'impliquer fortement le ministère, ont sans doute demandé du temps. Cependant, cette approche a, d'une part, permis d'identifier l'inadéquation des ressources consacrées au volet santé au regard de la situation réelle et d'autre part, d'obtenir l'adhésion du ministère et des acteurs impliqués dans une démarche qui doit s'inscrire dans une vision à plus long terme.

Le choix a aussi été de faire appel à des fournisseurs locaux quand cela était possible, plutôt que de recourir au contrat-cadre e-health, notamment pour la rénovation des réseaux locaux et la fourniture des équipements informatiques. Cela a bien évidemment impliqué du temps pour préparer les appels d'offres et passer les marchés, mais cela devrait rendre la maintenance plus facile et réduire la dépendance vis-à-vis des fournisseurs belges. Cela a démontré qu'il existe une solide capacité technologique sur place.

Il est important de souligner que les marchés de fournitures ont connu des retards (de 2 à 3 mois), attribuables au contexte (Covid, guerre en Ukraine) plus qu'à la performance des fournisseurs.

Dans l'ensemble, l'équipe du projet est satisfaite du déroulement des procédures d'appel d'offres. Les marchés ont été soumis à des audits et aucune irrégularité n'a été relevée lors de ces examens.

La solution retenue pour l'informatisation des hôpitaux est OpenClinic, qui est fournie à travers le contrat-cadre e-health.

C'est également à travers ce contrat-cadre, qu'ont été fournies les installations solaires comme solutions de secours pour l'approvisionnement électrique. La raison invoquée pour cette décision est qu'Enabel ne disposait pas d'un expert en « technologie solaire » et qu'il y avait peu de temps pour lancer ces marchés.

Il apparaît que certaines de ces installations rencontrent des problèmes de calibrage, car certains dispositifs de protection des réseaux, installés par le fournisseur local, surchargent les installations solaires lorsqu'ils y sont connectés. Ce problème aurait peut-être pu être évité si un seul fournisseur avait réalisé l'ensemble des travaux. Toutefois, il s'agit d'un manque de communication entre les différentes parties, qui pourrait être résolu facilement. Pour résoudre ce problème, il faut simplement que les caractéristiques des équipements de gestion et protection des réseaux qui doivent être connectés sur l'installation solaire soient communiquées au fournisseur de l'installation. Il sera alors nécessaire d'apporter des adaptations aux installations via des avenants au marché de fourniture des installations solaires.

Il est également à souligner qu'il a été nécessaire de fournir des équipements informatiques supplémentaires.

Approches alternatives

L'une des questions évaluatives demande d'examiner des scénarios alternatifs à l'approche qui a été adoptée dans l'intervention du volet santé :

Q3c Existait-il des approches alternatives en matière d'équipements informatiques, de connectivité, de stratégie de formation, de SIH digitalisé ?

La digitalisation du centre de santé de Sokone avec la solution OpenClinic a été une source d'inspiration pour l'intervention DIRECCT, visant la digitalisation des centres de santé, dans les régions où Enabel appuie les services de santé.

Dans le cas de Sokone, l'intégralité de la digitalisation a été réalisée à travers le contrat-cadre : la rénovation du réseau local, la fourniture des équipements informatiques et le déploiement de la solution OpenClinic. C'est une approche alternative à celle qui a été privilégiée dans l'intervention DIRECCT. On peut également envisager une approche consistant à ouvrir à la concurrence la fourniture du système d'information hospitalier avec dossier électronique du patient.

Les tableaux 2 et 3 ci-dessous proposent de comparer les avantages et les inconvénients de ces différentes approches :

	Approche « Sokone »	Approche « DIRECCT »	Approche « open »
État des lieux	Contrat-cadre e-health	Marché local impliquant les structures du ministère dont c'est la responsabilité	Marché local impliquant les structures du ministère dont c'est la responsabilité
La connectivité	Contrat-cadre e-health	Marché local impliquant les structures du ministère dont c'est la responsabilité	Marché local impliquant les structures du ministère dont c'est la responsabilité
Les équipements informatiques	Contrat-cadre e-health	Marché local impliquant les structures du ministère dont c'est la responsabilité	Marché local impliquant les structures du ministère dont c'est la responsabilité
Le déploiement du SIH (OpenClinic)	Contrat-cadre e-health	Contrat-cadre e-health	Marché ouvert pour le déploiement du SIH (prenant en compte des solutions qui ne sont pas entièrement déployées dans la région (Hopitalia + dossier du patient)
Équipements solaires	Contrat-cadre e-health	Contrat-cadre e-health	Marché local
	Approche « Sokone »	**Approche « DIRECCT »**	**Approche « open »**
Avantages	Moins de procédures (contrat-cadre) Plus rapide Harmonisation des SIH (OpenClinc) Échanges entre utilisateurs (groupe WhatsApp superutilisateurs)	Etat des lieux indépendant approfondi par Deloitte Compétences locales (connectivités, équipements) Appropriation ministère (connectivité, équipements) Harmonisation des SIH (OpenClinc) Échanges entre utilisateurs (groupe WhatsApp superutilisateurs)	Etat des lieux indépendants approfondi Compétences locales pour la maintenance des réseaux et les équipements Appropriation par le ministère Moins de dépendance pour la maintenance du SIH (exemple Hopitalia)

Inconvénients	Prix fixes (à comparer avec offres locales) Moins grande appropriation par le ministère Dépendance de l'étranger pour la maintenance Dépendance financement coopération pour la maintenance fragilité de la digitalisation (leçons à tirer de la digitalisation dans le PAODES)	Délais plus longs Dépendance de l'étranger pour la maintenance Dépendance financement coopération pour la maintenance	Délais plus longs Risque de solutions moins abouties, car avec moins d'expérience

L'approche adoptée dans l'intervention DIRECCT est sans doute un peu plus complexe à mettre en œuvre que le recours au contrat-cadre pour l'ensemble des services, mais elle minimise certains risques de faible appropriation et de dépendance à l'égard d'un fournisseur basé en Belgique pour le service après-vente. On peut considérer que c'est un bon compromis. L'approche adoptée dans l'intervention DIRECCT, similaire à l'approche du type « Sokone » qui toutes les deux utilisent le contrat-cadre pour le déploiement de la solution OpenClinic, offre une certaine sécurité en termes d'expérience avec le fournisseur Post factum et une facilité de mise en œuvre en évitant les procédures de mise en concurrence. Cependant, cela limite la possibilité pour d'autres fournisseurs de système d'information hospitalier que Openclinic de proposer leurs produits.

La question ne porte pas tant sur le fait qu'il aurait fallu choisir une autre solution que Openclinic, mais il aurait été intéressant de permettre à d'autres fournisseurs de solutions de présenter leurs produits dans le cadre d'une procédure comparative. Cette proposition a été envisagée, mais elle a rencontré des réticences, en raison de craintes quant à une comparaison biaisée ou parce que les solutions existantes n'étaient pas encore assez abouties.

Dans tous les cas, il est important de prendre en compte la contrainte de temps dans le cadre de l'intervention DIRECCT, même si cette intervention, qui était une réponse à une crise, a été repensée dans une perspective à plus long terme.

Il est aussi intéressant d'examiner si les différentes approches ont aussi des implications en termes de coûts :

Rubriques	CS Sokone	CS Kounguel	CS Foudiougne
Câblage et équipements réseau	37.042,47 €	23.490,20 €	22.181,01 €
Équipement informatique		19.335,06 €	18.232,93 €
kit photovoltaïque et hardware pour le déploiement d'Openclinic		15.030,40 €	15.030,40 €

Services dont accompagnement complémentaire	69.750,00 €	54.488,00 €	54.488,00 €
total	**106.792,47 €**	**112.343,66 €**	**109.932,34 €**

Dans le tableau n°4 ci-dessus, sont présentés les coûts des installations dans 3 centres de santé, dont la taille est comparable, bien qu'il y ait des différences. Pour le CS de Sokone toute l'installation a été réalisée par la société Post factum, à travers le contrat-cadre e-health. Pour les deux autres CS, le câblage et l'équipement réseau et la fourniture des équipements informatiques ont été réalisés par deux fournisseurs locaux distincts, tandis que le déploiement de la solution Openclinic et l'installation solaire a été réalisée par la société Post factum. La comparaison par rubrique est un peu faussée, dans la mesure où pour les CS de Kounguel et Foudiougne, les services qui accompagnent l'installation du réseau et de l'équipement informatiques sont compris dans les coûts des fournisseurs locaux, alors que pour le CS de Sokone, tous les services sont séparés des coûts de hardware ce qui explique certaines différences.

Il convient également de prendre en compte le fait que les équipements fournis peuvent présenter des différences. On peut par exemple noter, que les prix des ordinateurs fournis par la société Post factum sont inférieurs aux prix des ordinateurs fournis par le fournisseur local, mais il est probable qu'il s'agisse d'équipements différents.

Tableau n°5 : différence de prix entre les équipements

Équipements	CS Sokone	CS Kouguel CS Foudiougne
Ordinateur	585,30 €	671,00 €
Tablette	184,82 €	233,00 €

Ce qui importe ici, ce sont les ordres de grandeur, et l'on peut constater que les coûts des deux approches sont très comparables. Ces coûts correspondent également à ce qui a été observé dans d'autres pays, comme le Burundi par exemple, et sont donc très raisonnables.

Dans l'ensemble, en dehors des problèmes qui ont été signalés à propos des installations solaires et la nécessité de compléter quelques équipements, les utilisateurs interrogés sont très satisfaits des solutions qui ont été mises en œuvre.

Délais de mise en œuvre

D'une manière générale, les activités de l'intervention ont pu être réalisées conformément au plan établi. Cependant, il est apparu que certains besoins n'ont pas pu être satisfaits pendant la période d'engagement de l'intervention, qui se terminait fin décembre 2023. Ces besoins comprennent notamment la nécessité de réaliser certains travaux d'amélioration de la plateforme OpenClinic, le développement de registres manquants pour certains services et activités de soins (VIH, TB, etc.), ainsi que la nécessité de renforcer les compétences locales pour assurer le fonctionnement continu des installations. Lors du dernier Copil, il a été décidé de prolonger la période d'engagement de 3 mois. La clôture du projet étant planifiée pour fin juin 2024.

Pilotage : système de gouvernance et prise de décisions pour adapter l'intervention

Des réunions du COPIL de la composante Sénégal (Santé +MPME) sont effectivement tenues annuellement, comme indiqué dans le tableau n°6 ci-dessous.

COPILs		
COPIL DIRECCT SEN N°1	09-11-22	> Validation de la planification opérationnelle et financière > Validation de la planification opérationnelle et financière > Approbation de la liste des bénéficiaires MPME et validation des cibles clés
COPIL DIRECCT SEN N°2	07-06-23	> Approbation de la planification opérationnelle année 3 > Approbation de la planification financière année 3 > Validation du changement de l'objectif général > Approbation du plan de clôture du projet
COPIL DIRECCT SEN N°3	22-11-23	>Approbation de la planification opérationnelle année 3 >Approbation de la planification financière année 3 et du transfert du marché SEN20002-10021 vers Pilier 1 > Approbation du guide de clôture du projet et de l'extension de la période d'engagement > Approbation du guide de clôture du projet et de l'extension de la période d'engagement

On peut observer les types de décisions qui sont validés lors des réunions de Copil.

De même les rapports annuels sont produits régulièrement, comme indiqué dans le tableau n°7 :

Rapports	
Rapport annuel année 1	2021-2022
Rapport annuel année 2	2022-2023

Il est utile de noter, comme cela est mentionné plus haut, qu'il a fallu un peu de temps pour mettre en place une collaboration efficace avec le ministère, mais lorsque les choses ont été clarifiées, un dispositif rapproché de coordination a été mis en place et bien que le projet soit exécuté selon la modalité de gestion en régie, l'équipe du projet veille à impliquer le plus possible les services du ministère dans les décisions, les passations de marché et l'exécution des marchés.

Des réunions hebdomadaires sont tenues sur le déroulement des activités et le suivi et la coordination des missions de terrain est réalisé par la CSSDOS.

Dans l'ensemble l'appréciation de l'efficience est bonne, car l'approche adoptée comprenant la réalisation d'un état des lieux, le recours mixte à la concurrence de fournisseurs locaux, et au contrat-cadre pour le Système d'information hospitalier - même si elle a pris un peu plus de temps qu'un recours unique au contrat-cadre - a permis une meilleure adéquation aux besoins qui avaient été sous-estimés. Cette approche offre également plus de garanties en termes d'appropriation et de facilité de maintenance et s'est avérée appropriée en termes de coût et dans des délais raisonnables.

Cependant, il convient de noter quelques domaines où des améliorations sont possibles. Par exemple, pour remédier aux difficultés rencontrées avec les installations solaires, pour compléter les équipements nécessaires, pour améliorer la plateforme OpenClinic et pour faciliter le transfert de compétences, pour lesquels une extension de la période d'engagement a été décidée.

L'efficience de l'intervention est jugée bonne.

A	B	C	D
	X		

1.1.1.4 Efficacité

Réalisations selon les axes de l'intervention

Axe 1 le renforcement ou la modernisation des infrastructures numériques.

Les cibles en matière de structures à équiper et en matière de connectivité ont été atteintes ; le personnel rencontré est satisfait, comme indiqué dans le tableau n°8 :

Etablissements	Renforcement du parc d'équipements informatiques	Modernisation des réseaux locaux de connectivité	Systèmes de secours (backups) électriques et systèmes photovoltaïques
Kaffrine			
Région médicale	X		
CS Kaffrine	X	X	X (problème pas réparé)
CS Koungheul	X	X	X (problème de fusible réparé)
CS Birkilane	X	X	X (problème pas réparé)
CS Malem Hodar	X	X	X
Fatick			
Région médicale	X		
CS Foudiougne	X	X	X
CS Passy	X		
CS Niodior	X	X	X (problème réparé)
Kaolack			
Région médicale	X		
Hôpital régional de Kaolack	X	X	
CS Guinguineo	X	X	X (problème réparé)
CS Ndoffane	X	X	X
CS Kasnack	X	X	

Le recours à des prestataires nationaux s'est avéré efficace et a montré qu'une bonne capacité technologique est disponible localement. Les travaux de rénovation des réseaux, en particulier au niveau du CHREIN, étaient particulièrement importants et le prestataire a fait preuve de flexibilité et de réactivité pour adapter les prestations et les équipements pour répondre aux contraintes rencontrées sur le terrain.

Cela a été le cas notamment pour connecter des bâtiments éloignés par de communication radio et fournir, sans surcoût, des solutions de secours pour faire face aux difficultés rencontrées avec les communications radio dans certaines conditions météorologiques. L'équipe du projet et les utilisateurs rencontrés se sont montrés très satisfaits des installations.

Le service informatique du CHREIN relevait qu'il recevait beaucoup moins de plaintes des utilisateurs. Sur place, nous avons pu rencontrer un technicien du fournisseur des équipements de réseau qui est intervenu suite au signalement d'un problème au niveau de la connexion entre la pharmacie et le service administratif, assez éloignés les uns des autres. Cela a démontré la réactivité du prestataire, qui a répondu dans les 48h avec une solution provisoire. Toutefois, la panne a nécessité le remplacement d'un élément, qui a été remplacé dans un délai d'un peu plus d'une semaine.

La seule plainte qui nous a été rapportée concernait des difficultés de connexion à internet, qui sont une conséquence de l'amélioration des réseaux locaux : avec plus de points d'accès, les réseaux permettent à un plus grand nombre de personnes de se connecter en même temps. Ceci entraîne une saturation de la bande passante et une demande en volume de données qui rencontre plus rapidement les limites des abonnements en vigueur, dès lors les connexions se ralentissent. Il serait utile de revoir les volumes des abonnements, dont certains sont à la charge du ministère, mais en s'assurant que comme ils coûteront plus cher, ils pourront être maintenus dans le temps, soit par le ministère, soit sur les ressources propres des établissements.

On notera que les systèmes de secours solaire pour la production d'électricité ont rencontré des problèmes sur plusieurs sites. Les installations solaires n'ont pas été calibrées pour que tous les équipements de gestion des réseaux installés soient alimentés par ces systèmes qui ont une vocation de secours. Il en résulte que quand les conditions d'exposition au soleil sont défavorables, sur certains sites, les batteries n'arrivent pas à se recharger suffisamment quand tous les équipements de gestion des réseaux sont alimentés, et les batteries se déchargent progressivement jusqu'à ne plus pouvoir alimenter correctement les équipements. Ce problème est une conséquence de la répartition des marchés entre plusieurs fournisseurs et un déficit de communication avec le fournisseur des installations solaires, qui les a calibrées de façon standard comme il l'avait fait pour le CS de Sokone. Il faudrait prévoir (si le budget le permet) d'augmenter le nombre de panneaux solaires dans les installations qui connaissent des problèmes, en s'assurant que l'installation puisse alimenter tous les équipements nécessaires.

Il est aussi à noter qu'il a été nécessaire de compléter les équipements informatiques sur certains sites, notamment en fournissant des ordinateurs portables et des tablettes. Ces adaptations ont été faites sur base des retours d'utilisateurs, ce qui témoigne de l'adoption des outils par les utilisateurs et de la capacité d'adaptation du projet.

C'est également dans l'axe 1, que figure la tenue d'un webinaire qui visait à susciter des réflexions sur la digitalisation dans le secteur de la santé.

Panel-webinaire pour instaurer un échange d'information entre les acteurs de la santé et du numérique, susciter un dialogue multi-acteurs et pour formuler des recommandations aux décideurs et partenaires afin de contribuer à la Modernisation des infrastructures numériques pour la qualité du système sanitaire au Sénégal.

- 1 exposé général introductif sur la thématique
- 3 thématiques discutées :
- Le déploiement des infrastructures numérique de santé au Sénégal et les besoins de financement
- L'importance et l'apport du numérique dans le secteur de la santé au Sénégal
- Les modes et mécanismes de financement des infrastructures numérique de santé au Sénégal pour la pérennisation et la durabilité
- 52 participants dont 12 femmes
- 6 intervenants

Ce webinaire a été organisé sous la forme d'un panel en format hybride (présentiel et à distance) dans la foulée de la restitution de l'état des lieux le 20 octobre 2022.

La plupart des établissements visités ont indiqué qu'un représentant de leur institution y avait participé, mais il ne semble pas qu'il y ait eu une réelle restitution au niveau de l'établissement.

Axe 2 le renforcement ou le développement de compétences numériques

Cet axe comporte plusieurs activités

- Le renforcement des capacités techniques sur la gestion et l'administration des réseaux
- La création d'un pool de formateurs au sein de la cellule informatique du ministère de la santé et de ses services associés pour assurer la formation des agents de santé en « informatique de base »
- Le déploiement du pool de formateur pour la formation des agents de santé en informatique de base dans tous les sites bénéficiant de l'intervention DIRECCT santé.

La formation sur la gestion et l'administration des réseaux a été très appréciée, en particulier la partie pratique. Cette formation concomitante à la rénovation des réseaux informatiques sur les sites d'intervention du projet DIRECCT devrait contribuer à la maintenance des réseaux et limiter le recours à des fournisseurs extérieurs pour cette maintenance. Il est à noter que l'inclusion d'informaticiens du CHREIN devrait permettre de disposer de compétences capables, non seulement d'intervenir sur le réseau du CHREIN, mais également sur ceux des autres établissements des régions du centre qui ont bénéficié de la rénovation de leur réseau informatique.

Renforcement des capacités techniques au sein des équipes informatiques du MSAS et des structures de santé sur la gestion et l'administration des équipements informatiques distribués et des infrastructures réseaux mises en place dans le cadre du projet. Réalisé en 2 phases (formations théorique et pratique sur les curriculums CISCO et transfert de compétences sur sites après les déploiements)

- 2 ateliers avec 2 parcours de renforcements de capacités :
  - Formation des techniciens aux fondamentaux IT pour la maintenance et le support utilisateurs (CISCO IT Essentials) : *19 formés, dont 04 femmes*
  - Formation des informaticiens pour l'administration des solutions réseaux (Cisco Certified Network Associate CCNA 200-301) : *14 formés, dont 03 femmes*
- 1 atelier de transfert de technologie et de compétences : *18 informaticiens du MSAS et du CHREIN formés + 8 techniciens formés sur sites.*

Le renforcement des compétences de base en informatique répond à un besoin bien identifié lors de l'état des lieux, et est prévu comme un préalable nécessaire à la mise en place d'applications spécifiques comme le système d'information hospitalier OpenClinic.

La stratégie a consisté à recourir à un prestataire extérieur au ministère (KGM), mais de façon limitée : son rôle était d'élaborer un parcours d'apprentissage, les méthodes et le matériel pédagogique associé et de former un pool de formateurs au sein du ministère au niveau de la cellule informatique et services associés.

Le contenu des formations comprend des notions de base sur l'utilisation des ordinateurs, l'utilisation d'internet, la sécurité et la cyber hygiène et l'utilisation des logiciels courants de la suite office. En outre, une plateforme d'apprentissage en ligne a été mise en place.

Le pool a été déployé dans les régions pour former le personnel des établissements bénéficiant de l'appui de l'intervention DIRECCT : 19 sessions de formation ont été organisées dans les 15 structures de santé bénéficiaires, comme indiqué dans le tableau n°9 :

Création d'un pool de formateurs et développement de capacités techniques et pédagogiques au niveau de la cellule informatique du MSAS et des services associés pour assurer la cascade de formation de l'ensemble des agents de santé sur les compétences numériques. Conception des contenus, supports et outils d'évaluation pédagogique des formations.

- 05 jours d'atelier
- 12 modules de formations conçus organisés en 8 objectifs pédagogiques
- 17 formateurs formés (dont 4 femmes)
- 1 plateforme d'apprentissage en ligne développée
- 1 session de sensibilisation à l'approche genre et les disparités dans l'usage du numérique

Etablissements	Personnels formés Total	Personnels formés Femmes
Kaffrine		
Région médicale	14	2
CS Kaffrine	36	21
CS Koungheul	38	16
CS Birkilane	45	33
CS Malem Hodar	34	28
Fatick		
Région médicale	14	5
CS Sokone	40	24

CS Foudiougne	41	27
CS Passy	32	24
CS Niodior	17	13
Koalack		
Région médicale	17	7
Hôpital régional de Kaolack	106	61
CS Guinguineo	27	11
CS Ndoffane	19	11
CS Kasnack	28	24
Total	**508**	**307**

La formation a été très appréciée. Le personnel rencontré dans les établissements visités au cours de la mission déclare que cette formation a grandement amélioré leurs tâches au quotidien et que cela leur a permis d'être préparé pour apprendre à utiliser le système d'information hospitalier Openclinic. Cela confirme que cette formation de base en informatique est un préalable nécessaire à l'installation d'applications spécifiques comme le SIH OpenClinic.

Axe 3 La mise en place de systèmes d'information et dossier patient numérique

8 établissements ont bénéficié d'une nouvelle installation du Système d'information hospitalier OpenClinic, comme indiqué dans le tableau n°10 :

Etablissements	Installation de OpenClinic
Kaffrine	
Région médicale	
CS Kaffrine	24-07-23
CS Koungheul	24-07-23
CS Birkilane	07-07-23
CS Malem Hodar	07-07-23
Fatick	
Région médicale	
CS Sokone	(dispose de OpenClinic dans le cadre du portfolio de la coopération bilatérale belge)
CS Foudiougne	11-04-23
CS Passy	
CS Niodior	12-06-23
Koalack	
Région médicale	
Hôpital régional de Kaolack	
CS Guinguineo	13-04-23
CS Ndoffane	05-06-23
CS Kasnack	

Préalablement à l'installation d'OpenClinic une équipe d'informaticiens du Ministère a été formée pour participer à l'installation et à la formation des utilisateurs dans les établissements ciblés, avec les informaticiens du prestataire Post Factum. La participation à l'installation et aux formations sur le terrain faisant partie intégrante de la formation.

Cinq experts de post factums basés dans la région ont été mobilisés par le prestataire et 10 agents du ministère de la santé sous la coordination de la cellule santé digitale (CSSDOS) ont participé aux installations.

La formation du personnel se fait service par service en commençant le plus souvent par l'accueil et les services médico-techniques.

La présence de l'équipe d'installateurs est de plus ou moins 2 mois sur le site : le premier séjour d'un mois comprend l'installation et le paramétrage des serveurs et la formation de tous les services pour démarrer le processus. Après une petite période d'acclimatation, l'équipe revient pour un second mois au cours duquel les formateurs répondent aux demandes de conseils et de formation complémentaire des utilisateurs.

Dans chaque site au minimum une personne est désignée comme « super-utilisateur » : il s'agit d'une personne du staff de l'établissement qui a une plus grande maîtrise d'OpenClinic et qui est capable d'aider les autres membres des établissements. Un groupe WhatsApp a été formé entre les super-utilisateurs afin qu'ils puissent échanger sur leurs expériences et leurs difficultés, demander des conseils, etc. L'équipe Enabel du projet DIRECCT fait partie de ce groupe WhatsApp ainsi que le prestataire.

Le point focal de la CSSDOS pour le projet aurait souhaité que les agents du ministère soient plus responsabilisés sur les installations sous l'encadrement des experts de Post factum, afin d'acquérir plus rapidement leur autonomie.

Bien que l'installation d'Openclinic soit encore récente (les premières installations datent d'avril 2023) et que la période de recul est courte, les entretiens menés dans les établissements permettent néanmoins de se faire une idée de l'appréciation de ce nouvel outil par le personnel, et de dresser un premier inventaire des aspects positifs et moins positifs perçus par les personnes interrogées. D'une façon générale, l'appréciation globale est très bonne et personne ne veut revenir en arrière.

Le tableau n°11, ci-dessous, montre les plus et les moins rapportés par les personnes interrogées :

Les plus	Les moins
• Permet d'accéder facilement à l'historique du malade • Facilite les prescriptions (certains ne prescrivent pas dans l'application) • Fournit le tableau des indicateurs à renseigner dans DHIS2 • Fournit des statistiques pour chaque service • Améliore la transparence des recettes • Améliore la gestion financière • Améliore la gestion du médicament • Facilite l'archivage : on ne perd plus les dossiers	• « Il y a des diagnostics que l'on ne trouve pas » : la classification « locale » des diagnostics pas adaptée au contexte du Sénégal • Registres manquants • Double encodage : lourd • La charge de travail pour la gestion de l'information est augmentée • Pas encore interopérable avec DHIS2 • Rapport Mensuel d'activité (RMA) pour le SIS à renseigner dans DHIS2 : la comparaison des données extraites de OpenClinic et données compilées à partir des registres montres systématiquement que les données OpenClinic sont inférieures et donc incomplètes -> la plupart continue à faire le RMA sur base des registres -> L'amélioration du SIS n'est pas encore démontrée

Il est intéressant de noter que le premier avantage perçu n'est pas l'amélioration des recettes, comme cela a été le cas dans d'autres pays comme le Burundi. L'une des raisons est sans doute que les établissements utilisaient déjà, avant l'installation d'OpenClinic, des logiciels qui permettaient de gérer les recettes comme SIES dans la région de Kaffrine. Cependant, cet avantage est quand même cité, ce qui suggère sans doute qu'Openclinic conserve néanmoins un avantage par rapport aux autres solutions à cet égard.

Il est à souligner que de nombreuses personnes citent l'avantage d'accéder facilement à l'historique du patient, qui devrait permettre une meilleure prise en charge.

En matière d'impact sur la disponibilité et la qualité des données, les avis sont plus ambigus, certains indiquent qu'OpenClinic fournit les informations à renseigner pour le SIS dans le DHIS2. Mais ce point, à priori positif, est limité par le maintien des outils de collecte sur le papier en parallèle de l'encodage dans OpenClinic, ce qui oblige à faire un double encodage et augmente considérablement la charge de travail liée à la gestion de l'information. En cas d'affluence, c'est l'enregistrement sur le papier qui est privilégié au détriment de l'encodage dans OpenClinic, qui possède dès lors des informations incomplètes. C'est pour cette raison qu'il est encore nécessaire de remplir le rapport mensuel du SIS à partir des registres en papier. Un autre point lié à celui-ci est qu'Openclinic n'est pas encore interopérable avec DHIS2. Tant que les registres en papier ne seront pas arrêtés et qu'OpenClinic n'est pas interopérable avec DHIS2, l'impact d'amélioration de l'information escompté n'est pas encore démontré.

Il faut signaler que certains registres n'ont pas encore été intégrés à la solution OpenClinic par exemple pour le VIH et pour la TB. Il est prévu de faire un avenant au contrat de Post factum pour développer les registres manquants.

Il y a un aspect peu clair qui mériterait une exploration plus approfondie : il est ressorti de plusieurs entretiens « qu'il y a des diagnostics que l'on ne trouve pas » et que la classification « locale » des diagnostics n'est pas adaptée au contexte du Sénégal.

Lorsque le consultant s'est entretenu avec l'expert principal de Post factum pour lui communiquer ce problème et lui a rapporté un cas qui lui avait été rapporté. Lorsque l'expert principal a vérifié la classification du SNIS du Sénégal dont il disposait, il n'a pas trouvé ce diagnostic qui avait été rapporté à l'expert comme faisant partie de la classification du SNIS, mais impossible à trouver dans OpenClinic. La question à examiner est la suivante : les prestataires dans les établissements sont-ils correctement informés de la classification SNIS actuellement en vigueur au Sénégal ? Se réfèrent-ils à une classification plus ancienne ? Est-ce que la classification qui a été communiquée à Post factum est celle actuellement en vigueur ? Il est crucial de clarifier ce point, car cette préoccupation est revenue à plusieurs reprises. Le cas échéant, des adaptations seront nécessaires.

L'appréciation de l'efficacité de l'intervention est bonne. Les cibles sont globalement atteintes, mais des aménagements d'amélioration, prévus dans le cadre de l'extension de la période d'engagement, sont encore à réaliser.

A	B	C	D
	X		

1.1.1.5 Impact

Il est difficile d'établir un lien entre l'amélioration de l'infrastructure numérique (connectivité, équipements), les activités de renforcement des compétences numériques, l'utilisation de la plateforme Openclinic et une amélioration de la gestion des établissements de santé, et encore moins une amélioration de la qualité des soins, d'autant plus que le recul depuis la mise en place des outils informatiques est faible.

On peut néanmoins émettre des hypothèses à partir d'observations faites au cours de la mission :

En ce qui concerne la gestion des établissements, le personnel qui a été formé sur les compétences numériques indique que cela l'a grandement aidé dans ses tâches au quotidien ; à propos d'OpenClinic, parmi les avantages cités par le personnel des établissements interrogés au cours de la mission, plusieurs ont relevé que l'utilisation de la plateforme OpenClinic permet de disposer de statistiques sur chaque service, améliore la transparence des recettes et la gestion financière, améliore la gestion des médicaments ; ce sont autant de facteurs qui plaident pour une gestion améliorée de l'établissement. Etablir une véritable comparaison avant/après l'intervention sur base d'indicateurs objectivables dépasse largement le cadre de cette évaluation.

En ce qui concerne l'impact sur le système de santé à travers une amélioration de l'information sanitaire, comme cela a déjà été dit, à ce stade l'amélioration de l'information sanitaire n'est pas démontrée et l'impact sur le système de santé est en conséquence indémontrable notamment en ce qui concerne la surveillance et la réactivité face aux crises.

Enfin, pour l'impact sur la qualité des soins, nous ne pouvons que faire des suppositions :

- Plusieurs personnes interrogées indiquent que l'un des aspects positifs du système d'information OpenClinic est la facilité de retrouver les informations sur l'historique du patient, dont les résultats des examens que qu'il/elle aurait passés :
    - On peut imaginer que ces informations contribuent à de meilleures décisions sur le diagnostic et la prise en charge des patients, et donc une meilleure qualité des soins et on peut imaginer que cela contribue à l'amélioration de la continuité des soins dans un même établissement, mais pas entre plusieurs niveaux de soins impliquant des établissements distincts, car les données individuelles du patient restent au niveau de l'établissement qui l'a pris en charge.
- On peut effectivement penser que si la gestion de l'établissement est améliorée comme on en fait l'hypothèse ci-dessus, les conditions de prise en charge des patients sont améliorées : on peut notamment citer :
    - Information plus disponible sur l'activité des services : on peut imaginer la prise de décisions pour améliorer les services
    - Amélioration de la gestion des médicaments et donc de leur disponibilité
    - La gestion financière améliorée peut aussi contribuer à prendre des mesures favorables à la qualité des soins sur les finances des hôpitaux

Le consultant trouve difficile d'approfondir l'analyse de l'impact, mais s'il doit formuler un jugement, il estime que l'impact de l'intervention est bon. Cependant, cette évaluation repose sur un ensemble de présomptions.

A	B	C	D
	X		

1.1.1.6 Durabilité

Capacité financière

L'expérience du projet PAODES (2015-2017) d'Enabel, au cours duquel 4CS parmi les CS aujourd'hui bénéficiaires de l'intervention DIRECCT avaient déjà été informatisés, a montré que lorsque l'appui d'Enabel s'est arrêté les CS n'ont pas pu maintenir les outils en place.

Aujourd'hui, il subsiste un risque pour les CS ayant bénéficiés de l'intervention qu'en absence d'un appui financier extérieur, ils ne puissent pas maintenir les acquis.

La préoccupation est la suivante : même si les perspectives de poursuite de l'appui d'Enabel prévoient une concentration sur une région il faut prévoir la maintenance des installations réalisées dans les autres régions pour éviter qu'elles ne s'arrêtent de fonctionner comme cela a été le cas à la suite du PAODES lors de l'interruption de l'appui d'Enabel pendant un peu plus de 2 ans ; la solution serait de s'assurer que les établissements et le ministère à travers la CSSDOS et la cellule informatique puissent maintenir le fonctionnement en combinant leurs ressources respectives (dotations et recettes des établissements et au niveau des structures centrales : appui-conseil, formation et recyclage, dépannages, remplacement de pièces, etc.) comme indiqué dans les paragraphes suivants.

En ce qui concerne les perspectives de financements de l'extérieur, il y effectivement un risque de ne pas pouvoir les maintenir: i) l'intervention DIRECCT a été conçue comme une réponse à la crise de la Covid et n'a pas vocation à être renouvelé ; ii) le portfolio de l'appui de la coopération bilatérale belge est en cours de renouvellement et dans les perspectives il est prévu de maintenir un volet digitalisation, mais moins important ; l'une des orientations qui a été évoquée est de concentrer les appuis sur une seule région (celle de Fatick) ; qu' en sera-t-il des autres régions ? On peut espérer que soit maintenu un appui pour consolider les acquis dans une perspective d'autonomisation. Enabel recherche des financements complémentaires notamment à travers un plaidoyer auprès de l'Union européenne.

En ce qui concerne d'autres sources de financement, sur le plan de la politique nationale, la digitalisation du secteur de la santé est une priorité, d'ailleurs appuyée par la banque mondiale. On peut espérer que cela se traduise dans les budgets mobilisés et que le maintien des acquis soit pris en compte. Actuellement, la ligne budgétaire pour la maintenance informatique à la disposition de la cellule informatique est très insuffisante, mais le SG a indiqué son intention d'augmenter les lignes budgétaires pour la maintenance informatique, tant au niveau central que dans les établissements.

On peut aussi espérer que les établissements maintiennent les acquis sur leurs propres ressources. Si effectivement, l'informatisation des établissements leur permet d'améliorer leurs finances, ils peuvent consacrer un budget à la maintenance et au remplacement des équipements, comme au Burundi. Notons aussi que si les supports de collecte de l'information sur le papier (les registres) sont supprimés, les économies réalisées pourront être consacrées à la maintenance des outils informatiques. Pour que cela soit possible, il est également nécessaire qu'ils aient un accès facile et suffisamment bon marché à de l'expertise et des équipements ; c'est ce que l'approche de l'intervention vise, à travers le renforcement des compétences au sein du ministère et des établissements et le recours à des prestataires locaux.

Politique nationale sectorielle

Comme mentionné précédemment, la digitalisation du secteur de la santé est une priorité du gouvernement, appuyée notamment par la Banque mondiale. Le ministère est en train d'élaborer un cadre de référence pour l'informatisation des hôpitaux, ce qui devrait contribuer à maintenir le courant auquel l'intervention a contribué avec le déploiement d'OpenClinic dans plusieurs établissements. Enabel devrait participer à cette réflexion pour lui faire bénéficier de son expérience et plaider pour la consolidation des acquis.

Par ailleurs, le ministère a également pour projet de développer une plateforme pour héberger les données des hôpitaux, sur base d'un cadre de référence commun. Il est tout à fait possible de configurer la plateforme OpenClinic pour s'inscrire dans ce cadre. Cependant, ce qui fait courir un risque sur les investissements qui ont été réalisés c'est que ce projet du ministère a évolué vers le développement d'un système de « Dossier du Patient Partagé Unique », destiné à être déployé dans tous les hôpitaux du pays. A ce stade, le risque n'est pas immédiat, il est prévu de lancer une phase pilote sur 6 hôpitaux, dont l'hôpital régional de Kaolack. Un prestataire national, EYONE a été

sélectionné pour le développement de ce « Dossier du Patient Partagé Unique ». Néanmoins, cette stratégie peut limiter le soutien du ministère aux hôpitaux informatisés dans le cadre de l'intervention DIRECCT.

Compétences

Le recours aux prestataires locaux pour le renforcement des réseaux de connectivité et pour la fourniture des équipements informatiques a montré qu'une bonne capacité technologique était disponible localement. La durée de la garantie et des contrats de maintenance qu'il est possible de mettre en place dans le cadre de l'intervention restent cependant limités dans le temps.

En outre, la formation des agents du ministère et de l'hôpital de Kaolack sur la maintenance des réseaux permet de limiter le recours aux prestataires extérieurs à des prestations spécifiques.

La formation du personnel de santé dans les établissements sur les compétences numériques de base (notamment sur la sécurité et la cyber hygiène) devrait contribuer à maintenir les équipements informatiques en état plus longtemps.

En ce qui concerne la plateforme OpenClinic, un pool d'agents au niveau de la CSSDOS a été formé pour l'installation d'OpenClinc et la formation du personnel à son utilisation. Cependant, ces agents ne sont pas encore suffisamment formés pour être autonomes lors d'une installation, et encore moins pour développer des éléments manquants, comme certains registres, modifier les classifications des maladies, développer des tableaux de bord, etc. L'identification de « super utilisateurs » dans les différents sites qui forment un groupe WhatsApp pour échanger les expériences et s'entraider en cas de difficulté constitue un facteur de durabilité. Néanmoins, une dépendance persiste vis-à-vis du fournisseur Post factum, dont les équipes sont à l'extérieur du pays. Pour limiter cette dépendance, il est prévu, dans les derniers mois du projet, que Post factum forme de façon plus approfondie les équipes d'informaticiens nationaux au cours d'une académie Openclinic de 3 mois.

Notons également que l'intervention finance des bourses de formation de Master à l'ESMT pour 3 agents du MSAS (CSSDOS), en management de projets numériques et en technologies de l'information pour la santé.

Appropriation par les utilisateurs

L'ensemble du personnel rencontré et interrogé est très satisfait de la formation sur les compétences numériques qui a grandement amélioré ses tâches au quotidien ; il est aussi très satisfait de l'outil OpenClinic et semble bien le maîtriser pour l'exécution des tâches dont il a la responsabilité.

Ce qui limite l'utilisation est le maintien de support de collecte de données sur le papier en parallèle de l'encodage dans la plateforme OpenClinic (double encodage). Cela occasionne une très grande charge de travail pour le personnel, pourtant aucun ne souhaite revenir en arrière. Pour le moment le ministère n'a pas encore autorisé l'abandon des outils de collecte sur le papier, mais il est essentiel de plaider en faveur de leur cessation dans les plus brefs délais. La suppression des registres en papier permettra aussi de faire des économies, qui pourront être investies dans la maintenance des outils informatiques.

Le critère de rapprochement des chiffres au niveau de l'enregistrement des activités dans le système informatique et dans les registres en papier qui peut sembler logique pour décider de la suppression des registres en papier n'est en fait pas la meilleure approche, car c'est précisément l'excès de travail que cause le double encodage qui entraine des oublis d'enregistrement dans l'un ou l'autre système. Surtout lorsqu'il y a affluence. Le plus souvent c'est au niveau informatique que l'on constate des incomplétudes parce que la tenue du registre papier est une disposition réglementaire. La suppression des registres en papier devrait entraîner de facto une amélioration de la complétude des enregistrements informatiques.

Un autre facteur limitant est le turnover important du personnel de santé ; il faut sans cesse former à nouveau le personnel, tant sur les compétences numériques de base, que sur l'utilisation d'outils plus spécifiques comme la plateforme OpenClinic. La stratégie d'avoir mis en place un pool de formateurs avec un curriculum et une plateforme online au niveau du ministère est une bonne réponse face à ce risque.

Plusieurs personnes interrogées ont souligné l'intérêt de disposer de statistiques sur les services et semblent bien les utiliser pour la gestion de leur établissement.

L'exemple du CS de Sokone est encourageant en ce qui concerne l'appropriation et le maintien de l'utilisation de l'outil OpenClinic. Il met en lumière la motivation d'un directeur d'hôpital qui a déployé tous ses efforts pour revitaliser la plateforme OpenClinic installée à l'époque du PAODES et qui a réussi à obtenir le soutien d'Enabel pour le faire.

Comme on peut le constater, il existe plusieurs facteurs de risque qui influent sur les perspectives de durabilité, et même si des actions sont en cours ou prévues pour limiter les risques, la durabilité de l'intervention demeure encore problématique.

A	B	C	D
		X	

3.1.2 Evaluation des questions d'évaluation spécifiques

Appréciation :

Questions évaluative de référence :	A	B	C	D
QS1 : l'impact de la COVID19 : La question de l'impact de la COVID-19 se confond avec la logique de l'intervention, dans la mesure où c'est précisément la résilience des services sociaux et des entreprises à des crises de ce type en améliorant la connectivité et l'accès à des outils numériques qui est visée. Cette question est traitée dans le critère pertinence	X			
QS2 : En quoi la conception et la mise en œuvre de DIRECCT ont renforcé le programme de coopération bilatéral d'Enabel pour chacune des interventions ? Cette question a été traitée dans le cadre du critère cohérence.	X			

Analyse détaillée :

3.1.3 Evaluation des thèmes transversaux

- **Thème transversal axé sur le genre :**

La prise en compte de la question du genre n'était pas explicite dans la conception du volet santé au Sénégal du programme DIRECCT et à première vue, cette composante du projet DIRECCT consistant à améliorer les infrastructures de connectivité, à renforcer les compétences du personnel en place en matière d'utilisation des outils numériques et à installer un système d'information hospitalier dans des établissements de santé, dans la mesure où elle prend en compte la situation telle qu'elle existe au préalable en matière de personnel et à digitaliser le parcours du patient et les fonctions des établissements, tels qu'ils sont définis par ailleurs, semble peu spécifiquement sensible aux questions liées au genre.

Le renforcement du réseau répond à des nécessités et des contraintes techniques, l'acquisition et la répartition des équipements répondent à des besoins dictés par le parcours du patient et les fonctionnalités que l'établissement doit offrir (en termes de prestation de soins et de gestion - financière, approvisionnements) et par le choix de la solution de système d'information hospitalier, qui lui-même est motivé par des critères techniques et enfin le renforcement des capacités « numériques » du personnel répond aux besoins du personnel en place sans discrimination de genre. Il convient de noter que le personnel des établissements concernés est majoritairement féminin. De plus, il est important de souligner que « l'Intervention Officer » de l'intervention DIRECCT Sénégal est une femme.

C'est au cours de la phase de démarrage du programme DIRECCT qu'il a été décidé de faire de la question du genre un thème transversal principal. Une mission d'expertise sur le genre pour rendre la dimension du genre opérationnelle dans tous les volets du programme DIRECT a été lancée en février de 2022. Cette mission a mis en évidence que les porteurs de projets, au départ peu sensibilisés à la dimension de genre, étaient volontaires pour lui donner toute sa place.

Cette mission a notamment permis d'élargir la vision qui prévalait dans un premier temps, où l'intégration du genre dans le programme DIRECCT restait limitée à une vision quantitative via l'intégration d'indicateurs sexo-spécifiques dans le cadre logique du programme et des projets et permis d'intégrer une dimension « qualitative » du genre dans les projets.

Dans le cadre du volet santé, les enjeux identifiés sont : l'accès équilibré des femmes et des hommes à l'utilisation des équipements numériques, à la prise de décision sur le choix des équipements ou solutions numériques, à la formation et au développement des compétences numériques, mais aussi la lutte contre les violences sexistes, notamment lors de l'installation d'équipements ou lors de l'organisation de formations et la prise en compte de contraintes particulières que peuvent rencontrer les femmes par rapport à leur rôle de mère (actions spécifiques pour favoriser la participation des femmes aux formations, comme la prise en charge des frais liés à la garde des enfants ou la gestion familiale, formation en non mixité, par exemple) et la mise en visibilité équilibrée des femmes et des hommes via les travaux de communication et de capitalisation mis en œuvre dans le cadre du programme.

La mission a consisté à i) élaborer des plans d'action « genre » pour chaque volet du programme, dont le volet santé ; ii) à offrir des formations (3 modules) adressées aux porteurs de projet pour les sensibiliser à la prise en compte de la question du genre dans leur volet respectif, de développer le « réflexe genre » et de leur fournir des méthodes et outils; iii) à fournir un accompagnement perlé qui s'est matérialisé pour le volet santé par deux entretiens de suivi et un entretien de bilan. Notons par ailleurs que le volet santé Sénégal d'Enabel n'a pas fait l'objet d'un article traitant de la question du genre, alors que d'autres volets ont pu faire l'objet de publications sur cette question.

En termes de résultats on peut citer :

- Le rapport concernant l'analyse des besoins dispose d'un focus sur le genre qui montre que les femmes seraient moins autonomes dans l'utilisation des outils numériques que les hommes et ont des besoins de renforcement de compétence plus importants.
- Le renforcement des réseaux informatiques n'a pas véritablement été impacté par des questions de genre.
- En ce qui concerne la fourniture d'équipements informatiques, on peut noter qu'il a fallu faire preuve de vigilance dans la répartition des nouveaux équipements pour qu'ils soient équitablement répartis et que les femmes disposent bien des outils informatiques dont elles ont besoin. A ce propos, il a aussi été rapporté qu'il a fallu fournir des équipements complémentaires aux maternités où les besoins en équipement du personnel (essentiellement féminin) pour encoder l'activité des maternités avaient été sous-estimés.
- Pour les formations :
    - Les formateurs (dont 3 femmes sur 12) ont été sensibilisés sur la prise en compte du genre.
    - 59% des bénéficiaires de la formation sur les bases en matière numérique (19 sessions) sont des femmes (responsable de district, assistante administrative, matrone, médecin, les gestionnaires dont de stock de pharmacie, …) ;
    - Les femmes ont été en revanche minoritaires dans les formations dédiées aux techniciens, du fait de la faible présence des femmes à ces postes ;
    - Lors des formations des utilisateurs, la cheffe de projet rapporte que l'on a mieux veillé à la prise en compte des besoins de femme, notamment par des aménagements d'horaires leur permettant de s'occuper de leurs enfants ou en les autorisant à assister aux formations avec leurs bébés ;
    - Il a aussi été rapporté à l'évaluateur qu'à l'hôpital régional de Kaolack, où la formation s'est organisée en 4 vagues et où il a été observé que la présence d'un cadre supérieur tendait à intimider les femmes présentes (plus que les hommes), qui osaient moins poser de questions et profitaient moins de la formation : des aménagements ont permis de pallier cette difficulté.
- En ce qui concerne le déploiement du système d'information hospitalier Openclinic dans les Centres de Santé, les utilisateurs sont majoritairement des femmes ; dans l'identification de super-utilisateurs (utilisateurs plus avertis, à qui les autres utilisateurs peuvent demander conseil et assistance), il a également fallu faire preuve de vigilance pour qu'on ne compte pas que des hommes et la répartition finale a été équilibrée (dans les 4 premiers CS informatisés sur 12 super utilisateurs, on compte 7 femmes) ;
- Dans les outils de collecte et les informations de suivi du projet, la prise en compte du genre est systématique. C'est notamment le cas dans la présentation du volet santé qui a été fait dans le cadre de la réunion à l'AFD en fin d'année 2023.

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 a permis d'élargir la vision de la question du genre et prendre en considération des besoins spécifiques des femmes, qui auraient pu passer inaperçus autrement, notamment dans la répartition des équipements et la mise en œuvre des formations. On peut penser qu'il eut été préférable d'intégrer la question du genre dès la conception du projet, sans attendre la phase de démarrage, mais la prise de conscience de son importance par l'équipe porteuse du projet et sa prise en compte à un stade précoce (démarrage), a permis de rattraper cette absence de prise en compte dans la conception.

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

A	B	C	D
X			

3.2 Evaluation de l'intervention Entrepreneuriat au Sénégal

3.2.1 Analyse de la performance du projet selon les 6 critères CAD de l'OCDE

1.1.1.7 Pertinence

Appréciation du critère :

Le projet DIRECCT s'avère être une réponse essentielle à un besoin urgent de digitalisation des MPME dans les régions du bassin arachidier. Il adresse divers aspects tels que la création d'une présence digitale, la mise en place de plateformes de vente en ligne, ainsi que la planification et la gestion du travail à travers des outils numériques. Il est indéniable que ces MPME accusent un retard significatif dans l'adoption des technologies numériques, ce qui les prive des avantages offerts par les réseaux sociaux professionnels, les outils de marketing en ligne, et les plateformes de gestion comptable. Cette situation entrave leur développement et leur capacité à rivaliser sur le marché, soulignant ainsi la pertinence cruciale du projet DIRECCT dans cette région spécifique.

Il est pertinent de noter que le consortium CONCREE & YEESAL AGRIHUB a réalisé un diagnostic approfondi des besoins de formation afin de soutenir la croissance des micro-entreprises. Cette démarche a permis d'identifier les défis spécifiques auxquels ces MPME font face, en évaluant leur niveau de compétence numérique et en cernant leurs besoins en formation digitale. À la lumière de ces résultats, des programmes de formation sur mesure ont été développés pour aider les bénéficiaires à surmonter les obstacles qui freinent leur activité entrepreneuriale et à augmenter leurs revenus. De plus, un document de capitalisation a été élaboré pour consigner de manière exhaustive ce processus.

La formation en transformation digitale et l'intégration de solutions numériques proposées dans le projet DIRECCT ont permis à ces entreprises de combler cet écart et de tirer parti des opportunités offertes par le numérique, telles que la vente en ligne, une meilleure organisation du travail et l'accès à de nouveaux marchés. Les bénéficiaires de la formation en transformation digitale du projet DIRECCT expriment une satisfaction positive à l'égard du format de la formation, la Digibox, ainsi que de l'utilisation de la langue locale et du design pédagogique. La Digibox, un outil pédagogique innovant, est grandement saluée pour sa simplicité d'utilisation et sa capacité à s'adapter aux besoins des apprenants. Proposée par le prestataire CONCREE & YEESAL AGRIHUB pour animer la formation en transformation digitale, la Digibox est distribuée à tous les bénéficiaires de la formation. Chaque Digibox est équipée d'un téléphone, d'un Powerbank, de 100 cartes de formation et d'un manuel d'utilisation, offrant ainsi un ensemble complet pour une expérience d'apprentissage enrichissante.

Le projet DIRECCT se positionne de manière optimale en accord avec la stratégie Sénégal numérique 2025[12], plus précisément dans le cadre de l'Axe 4, Orientation 1. Les projets 156, 157, 158 et 159 sont particulièrement alignés avec l'objectif d'intégration de solutions numériques promu par le projet DIRECCT. Cette convergence renforce la pertinence globale du projet, en le situant comme un levier stratégique pour atteindre les objectifs définis dans la feuille de route Sénégal numérique 2025.

[12] Document officiel de Stratégie Sénégal numérique 2016-2025, octobre 2016, PDF, pages 36 et 37.

En effet, l'harmonisation entre les différentes initiatives permet non seulement une utilisation efficiente des ressources, mais également une synergie d'actions qui favorise la réalisation des résultats escomptés. De ce fait, le projet DIRECCT s'impose comme un pilier essentiel dans la poursuite des ambitions nationales en matière de développement et d'innovation, tout en contribuant de manière significative à l'atteinte des objectifs fixés par la stratégie gouvernementale.

La stratégie sous-tendue par cette approche consiste à positionner le secteur numérique comme un vecteur essentiel du développement économique et social du Sénégal. Dans cette optique, le projet DIRECCT s'érige en un maillon essentiel en contribuant de manière significative à la réalisation de cet objectif majeur. Il se distingue en consolidant les compétences des MPME dans l'exploitation des outils numériques afin d'améliorer leur efficacité opérationnelle et leur compétitivité sur le marché. Dans le cadre du Plan Sénégal Émergent, le Sénégal a lancé les ESS (Espaces Sénégal Service qui visent au désenclavement numérique des territoires et au désengorgement des services administratifs aux usagers (Citoyens, administrations, entreprises) dans tous les 46 départements du Sénégal.

L'objet de ces ESS c'est de faciliter l'accès aux Services Publics par la dématérialisation des procédures administratives, d'accompagner les porteurs de projet, de mettre à disposition des populations des espaces de formation, de renforcer des liens d'échange entre l'administration et les populations des zones locales et enfin de développer des services digitaux en partenariat avec le secteur privée. En alignant ses actions avec les initiatives préexistantes, telles que les Espaces Sénégal Services (ESS), le projet DIRECCT s'intègre harmonieusement dans le paysage déjà en place, tirant profit des enseignements et des synergies existantes. Ainsi, au-delà de ses efforts d'autonomisation des MPME, le projet DIRECCT participe activement à la consolidation et à la progression du tissu économique numérique sénégalais, offrant ainsi une perspective d'avenir solide et durable pour le développement du pays.

Ces espaces ont pour ambition d'élargir l'accès aux services publics et de catalyser le développement territorial grâce à l'intégration des technologies numériques. Dans cette perspective, le projet DIRECCT a joué un rôle crucial en organisant plusieurs sessions de formation au sein de ces Espaces Sénégal Services (ESS). Cette collaboration entre le projet DIRECCT et les ESS témoigne de leur synergie et de leur volonté commune de maximiser l'impact des initiatives numériques déjà en place. En formant les MPME à l'utilisation des outils numériques disponibles, le projet DIRECCT aspire à amplifier l'efficacité de ces initiatives, renforçant ainsi leur portée et leur contribution au développement économique et social du Sénégal.

L'ADEPME, est un acteur incontournable du paysage entrepreneurial sénégalais. La mission d'accompagnement des PME tout au long de leur cycle de vie, depuis la création jusqu'à la croissance et la restructuration, s'aligne parfaitement avec les objectifs du projet DIRECCT. Le projet DIRECCT vise à renforcer la résilience des MPME face aux crises en favorisant le développement du numérique. Cette intervention s'avère particulièrement pertinente dans le contexte actuel, marqué par la pandémie de COVID-19 qui a fragilisé les économies et les entreprises.

Plusieurs points de convergence entre le projet DIRECCT et l'ADEPME peuvent être soulignés :

- Appui à la création et au développement des MPME : L'ADEPME offre des services de conseil, d'orientation et de formation aux porteurs de projets et aux dirigeants de PME. Le projet DIRECCT consiste à un premier lieu à un accompagnement en transformation digitale de 203 MPME suivant différents modules, permettant aux MPME de tirer parti des outils numériques pour améliorer leur performance et leur compétitivité.
- Modernisation des PME : L'un des objectifs clés de l'ADEPME est de moderniser les PME sénégalaises. Le projet DIRECCT s'inscrit pleinement dans cette dynamique en encourageant l'adoption de solutions numériques innovantes par les MPME

- Renforcement de la compétitivité des MPME : Le projet DIRECCT vise à renforcer la compétitivité des MPME sénégalaises sur le marché national et international. L'ADEPME, à travers ses programmes d'appui et de financement, contribue également à cet objectif.

Un exemple concret de collaboration entre le projet DIRECCT et l'ADEPME est le projet E-PME. Lancé en 2022 en partenariat avec la Banque Mondiale et la Banque Africaine de Développement, ce projet consiste en la subvention de contrepartie pour financer des solutions numériques/technologiques renforçant la compétitivité des PME du Sénégal.

L'appréciation de la pertinence de l'intervention est bonne.

A	B	C	D
	X		

1.1.1.8 Cohérence

Appréciation du critère :

Le projet DIRECCT se distingue par sa remarquable cohérence avec les initiatives en matière d'entrepreneuriat et de transformation digitale au Sénégal, illustrant une convergence stratégique à plusieurs égards.

En effet, DIRECCT s'inscrit en continuité avec le Projet d'Appui à la Réduction de l'Émigration rurale et à la Réintégration dans le Bassin Arachidier (PARERBA) et du Pilier 1, une initiative mise en œuvre par Enabel et financée par l'UE. En répondant directement à l'un des défis majeurs du PARERBA, à savoir la création d'emplois durables dans le Bassin Arachidier, DIRECCT propose une solution concrète. En dotant les entrepreneurs locaux de compétences numériques et en les accompagnant dans l'intégration de solutions digitales, DIRECCT favorise l'innovation et la création de valeur ajoutée dans les filières porteuses de la région.

La synergie entre DIRECCT, le PARERBA et le Pilier 1 est renforcée par leur intervention dans les mêmes zones géographiques, à savoir Fatick, Kaolack, Kaffrine, Thiès et Diourbel. Cette coïncidence garantit que les formations et services d'accompagnement en transformation digitale proposés par DIRECCT seront accessibles aux entrepreneurs du Bassin Arachidier, cibles prioritaires du PARERBA. Cette collaboration aurait dû permettre de tirer parti rapidement de cette composante avec les PME, mais cela n'a malheureusement pas été le cas.

La collaboration étroite avec les ONG partenaires du PARERBA et du Pilier 1 constitue un atout majeur pour DIRECCT. Ces organisations, bénéficiant d'une expérience approfondie du travail avec les populations rurales du Bassin Arachidier, apportent leur savoir-faire pour mieux accompagner les entrepreneurs locaux. Leur implication dans la mobilisation des MPME locales pour les ateliers de sensibilisation de DIRECCT garantit une meilleure adéquation des formations et services aux réalités du terrain et aux attentes des bénéficiaires.

L'utilisation de la base de données du PARERBA et du Pilier 1 pour identifier les 203 MPME bénéficiaires des formations en transformation digitale assure un ciblage précis et efficace. Cette approche permet de concentrer les efforts sur les entrepreneurs ayant le plus besoin de soutien et le potentiel de créer des emplois durables dans la région.

Enfin, le financement du projet DIRECCT par l'Union européenne, partenaire financier du PARERBA, souligne l'engagement des acteurs impliqués dans le développement économique et social du Bassin Arachidier. Cette collaboration renforce la cohérence et la synergie entre les initiatives, démontrant ainsi une vision harmonisée et unifiée pour promouvoir le développement économique et social dans les régions.

L’appréciation de la cohérence de l’intervention est bonne.

A	B	C	D
X			

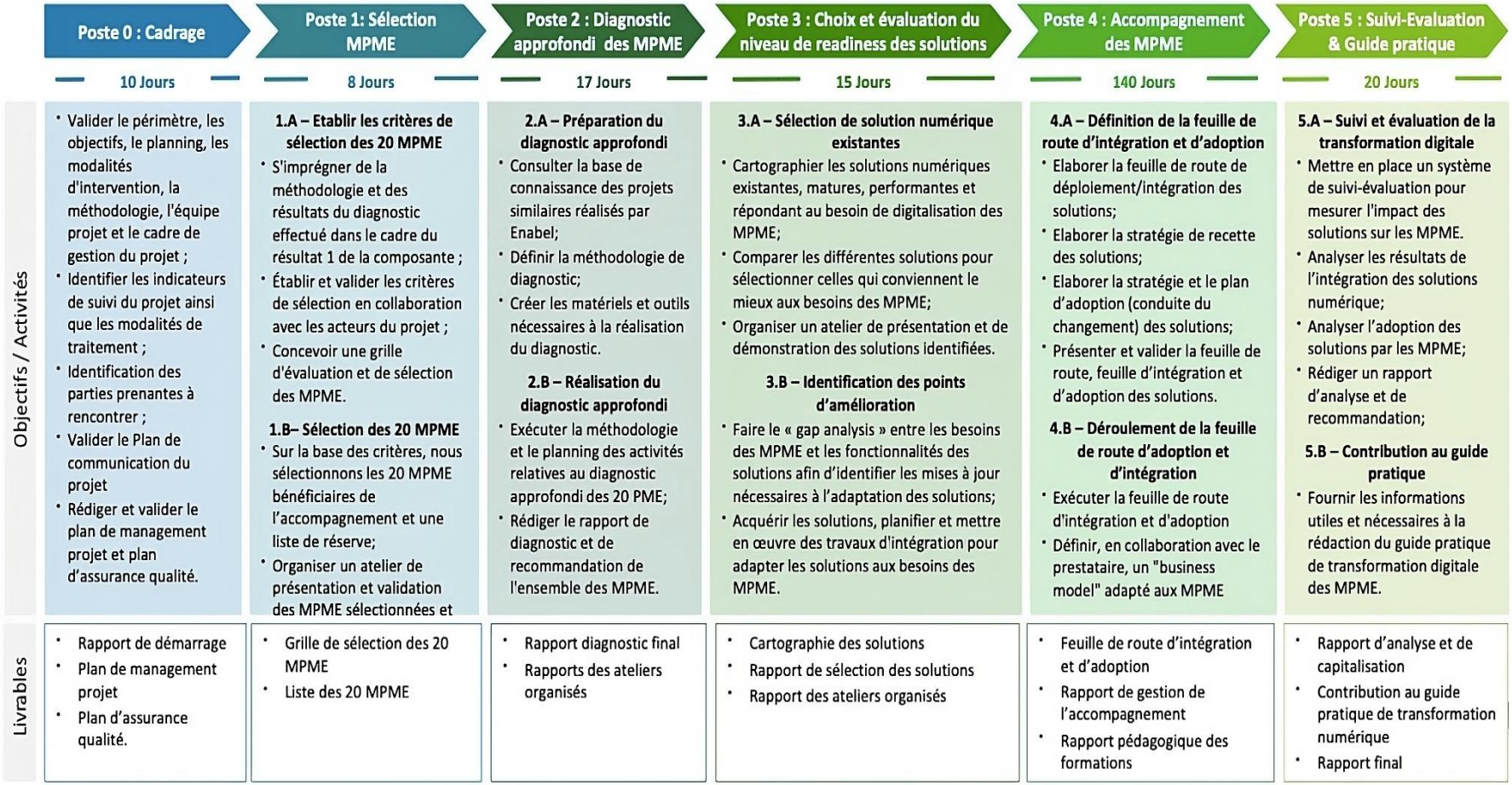
1.1.1.9 Efficience

Appréciation du critère :

La méthodologie du projet se distingue par son approche participative et axée sur les besoins réels des MPME, assurant ainsi une efficience dans la mise en œuvre des formations et des solutions numériques. En effet, le processus a débuté par un diagnostic approfondi impliquant la consultation de 84 représentants de MPME, permettant ainsi d'identifier avec précision les besoins prioritaires en matière de digitalisation. De plus, le choix des solutions numériques s'est opéré en collaboration étroite avec les études menées auprès des bénéficiaires, comme l’illustre le tableau n°12 ci-dessous.

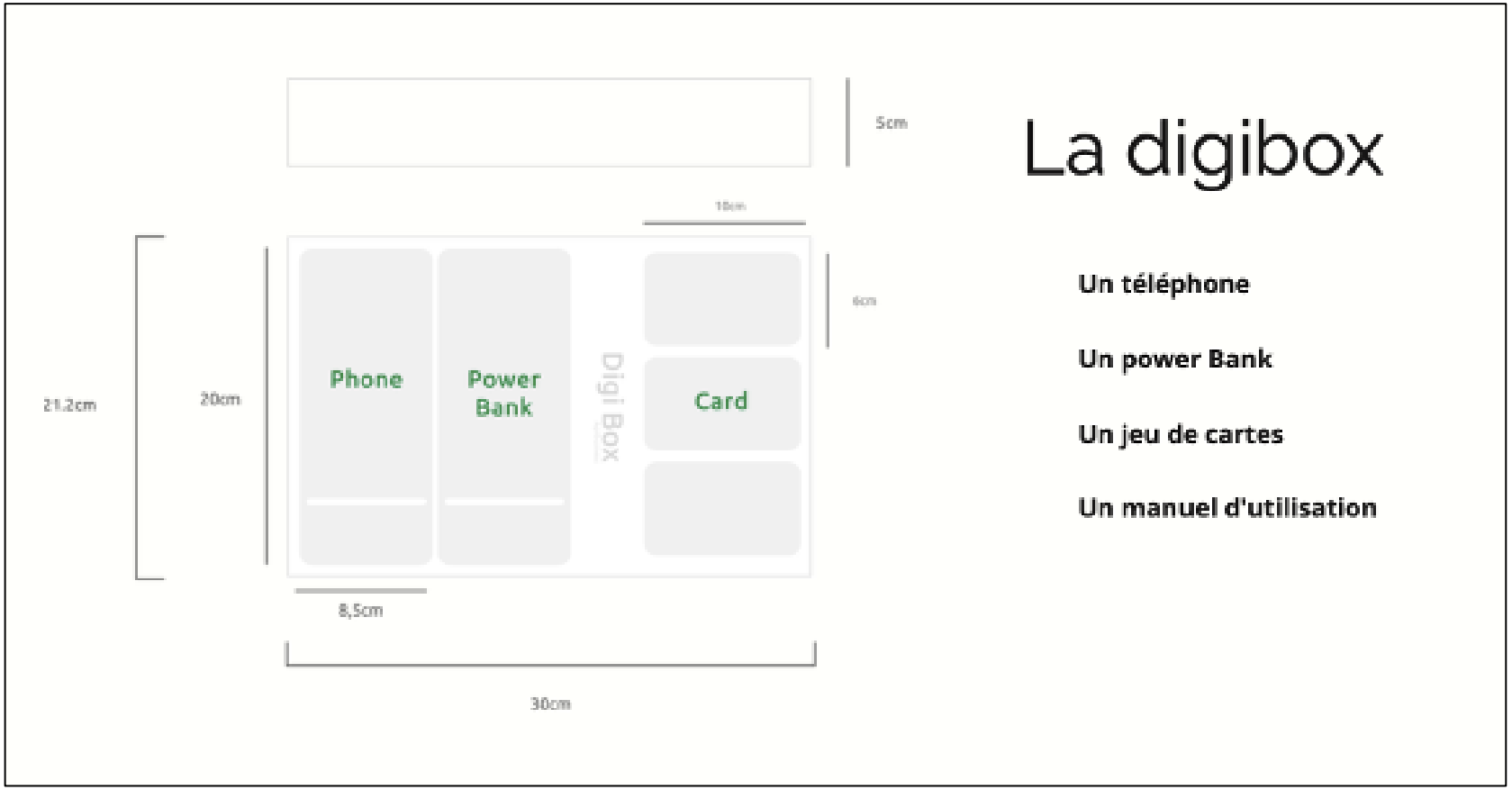
Notre approche méthodologique

Nous proposons une approche retraçant les 5 postes attendus sur le projet



Le choix des solutions numériques s'est également effectué en étroite collaboration avec des études menées auprès des bénéficiaires. Parmi une liste de 57 solutions numériques envisagées, 5 ont été sélectionnées pour répondre spécifiquement aux besoins des 20 MPME choisies, à savoir Xam Sa Mbay, Louma Mbay, Tolbi, Sage 50 et Google Workspace.

Pour faciliter la dispensation des formations et adapter l'andragogie, des supports adaptés ont été déployés, dont la Digibox, proposée par Concree et Yessal Agri Hub,qui est un outil digital d'apprentissage adapté prenant ses sources dans le principe de la classe inversée- avec du contenu en langue locale pour 203 MPME actives dans l'agriculture durable et l'économie verte contenant un smartphone, 99 cartes de formation avec QR code, une carte Login par utilisateur, une application mobile installée sur le smartphone et un Powerbank pour les zones à faible accès à l'électricité.



Chaque bénéficiaire parmi les 203 a reçu une Digibox, avec des cartes contenant des images explicatives pour rendre le contenu accessible même aux personnes non alphabétisées. Le contenu des cartes est disponible en formats audio et texte, facilitant ainsi l'apprentissage. Les bénéficiaires doivent écouter ou lire le cours de la semaine chez eux et des rendez-vous hebdomadaires avec un coach ont été organisés dans 9 zones sur les 5 régions pour revenir en détail sur le contenu.

L'appréciation des bénéficiaires est positive. Ils reconnaissent la pertinence des contenus et la facilité d'utilisation des outils mis à leur disposition. Leur familiarité avec des applications populaires telles que Wave et WhatsApp a favorisé l'assimilation et l'adoption des solutions numériques proposées.



Le projet DIRECCT démontre ainsi son efficience à travers sa méthodologie de travail et le choix judicieux des solutions numériques. En adaptant ces dernières aux besoins spécifiques des MPME et en prenant en compte leurs contraintes, le projet assure une utilisation optimale des ressources et un impact positif sur leur développement. Les taux de participation aux formations (85 %) et d'exécution du plan de formation (81 %) illustrent cette efficience, bien que certains défis persistent puisqu'aucune des 9 zones n'a réussi à terminer l'entièreté du programme. Néanmoins, le fait que les 5 modules de cours ont été tous délivrés et l'accompagnement individualisé a été réalisé via téléphone et WhatsApp souligne la capacité du projet à progresser malgré ces défis.

L'efficience de la formation en transformation digitale est bonne.

A	B	C	D
	X		

1.1.1.10 Efficacité

Appréciation du critère :

Le projet DIRECCT, dont l'objectif est de catalyser la transformation digitale des MPME au Sénégal, suscite un espoir légitime. Cependant, sa pleine efficacité est entravée par quelques obstacles. Les bénéficiaires rencontrent certaines difficultés avec leurs cartes de connexion, ce qui compromet leur capacité à suivre les modules à domicile et les contraint à attendre des rendez-vous pour scanner et accéder aux contenus.

Face à ces problèmes de connexion, des groupes WhatsApp ont été créés dès le début des formations comme modalité d'accompagnement et c'est l'équipe de formation (le consortium) qui a initié le partage de ressources dans les groupes. Bien que cette solution temporaire puisse aider à surmonter les difficultés techniques, elle ne garantit pas une expérience d'apprentissage optimale et ne remplace pas l'accès personnalisé aux modules. En outre, l'obligation de télécharger l'audio des modules à chaque connexion ainsi que la longueur excessive de certains modules suscitent des inconvénients supplémentaires parmi les bénéficiaires. Des solutions plus fluides et des modules plus concis seraient préférables pour favoriser l'apprentissage et maintenir l'engagement des participants. Il est important de noter que, bien que cette situation puisse être présente lors de l'évaluation, un mode hors ligne est prévu pour résoudre certains problèmes. Des mesures sont actuellement mises en place pour faire face à ces éléments.

En outre, il est notable que de nombreux bénéficiaires ont soulevé des difficultés dans l'utilisation de certains outils, notamment Gantt, une application qui permet de créer des diagrammes. Cette observation souligne le fait que le changement de mentalité au sein des MPME est long à opérer. Il est une chose d'acquérir des compétences dans l'utilisation d'outils techniques, mais les intégrer de manière efficace dans le fonctionnement quotidien de leurs entreprises représente un défi supplémentaire.

Par ailleurs, quelques bénéficiaires ont exprimé des préoccupations quant à l'équité du processus de sélection des 20 PME bénéficiaires, certains ne comprenant pas pleinement les critères utilisés. Cependant, comme souligné par Enabel, les principes de sélection et les critères ont été communiqués lors des séances d'information et de sensibilisation dès octobre/novembre 2022.

Il a été souligné l'importance de résoudre les problèmes de connexion et de mettre en place un système de téléchargement fluide et intuitif afin d'offrir un accès facile, équitable et stable aux modules. Ces ajustements sont pleinement intégrés dans la version 2 de l'application DigiBox, ce qui assure une expérience améliorée pour tous les utilisateurs.

Bien que le contenu des formations ait été dispensé en deux formats : audio et texte, des contenus vidéo tutoriel en complément sur les outils auraient permis aux bénéficiaires de mieux se familiariser avec les outils et de les pérenniser.

Logique d'intervention

La logique d'intervention de l'action se déploie autour de l'objectif général visant à renforcer la résilience des Pays Partenaires face aux crises en favorisant le développement du numérique. Dans ce cadre, les MPME bénéficient d'un soutien crucial pour leur transition vers le numérique, ce qui leur permet de maintenir la continuité de leurs activités même en cas de pandémie.

Pour atteindre cet objectif, le projet se structure autour de trois résultats principaux :

Résultat 3.1 : Amélioration des compétences numériques des dirigeants et des employés des MPME

L'activité 3.1.4 consiste à développer des formations visant à améliorer les compétences numériques de 200 employés de MPME sénégalaises, réparties dans 5 régions du Sénégal. Ces formations, mises en œuvre par ENABEL, sont essentielles pour permettre aux entreprises de mieux appréhender les outils et les technologies numériques.

Résultat 3.2 : Renforcement des solutions numériques pour les MPME

Dans le cadre de l'activité 3.2.1, des actions de sensibilisation sont développées pour encourager les PME locales à utiliser les plateformes numériques, leur permettant ainsi d'élargir leur accès au marché. Cette démarche, également portée par ENABEL, vise à rendre les MPME plus compétitives dans un environnement numérique en constante évolution.

Résultat 3.3 : Création de réseaux et échange de connaissances dans les pays ACP dans le domaine du développement des MPME dans une économie numérique.

Les activités 3.3.1 et 3.3.2 sont axées sur l'établissement de réseaux et la diffusion des connaissances au sein de la région ACP. Ces activités comprennent la mise en place d'ateliers thématiques dédiés à la transition numérique des PME, ainsi que l'organisation de sessions en ligne pour partager les meilleures pratiques mises en œuvre au Sénégal.

Ces actions, réalisées en coordination avec le Hub D4D d'ENABEL, visent à favoriser les échanges d'expériences et à renforcer les capacités des MPME à s'adapter à un environnement économique de plus en plus numérique.

La synergie entre les résultats met en évidence une approche coordonnée à l'échelle de l'écosystème. Le résultat 3.1, axé sur l'amélioration des compétences numériques des dirigeants et des employés des MPME, se complète parfaitement avec le résultat 3.2, qui cherche à renforcer les solutions numériques pour ces entreprises. Les compétences numériques accrues facilitent l'adoption et l'utilisation efficace des solutions numériques, favorisant ainsi une transformation numérique réussie des MPME. En outre, le résultat 3.3, centré sur la création de réseaux et l'échange de connaissances dans les pays ACP pour le développement des MPME dans une économie numérique, vient compléter cette dynamique en favorisant la diffusion des bonnes pratiques, des expériences réussies et des expertises, renforçant ainsi les capacités et les opportunités d'apprentissage des MPME dans cet écosystème numérique.

Les trois résultats du projet DIRECCT ont été atteints avec succès.

R1 : Des programmes de formation sur mesure ont été développés pour les MPME sénégalaises dans cinq régions du Sénégal. Ces formations visaient à améliorer les compétences numériques des dirigeants et des employés des MPME. De plus, un diagnostic approfondi des besoins de formation a été réalisé, ce qui a permis d'identifier les défis spécifiques auxquels les MPME sont confrontées.

Ces initiatives ont abouti à une augmentation des compétences numériques des bénéficiaires, leur permettant ainsi de mieux utiliser les outils numériques dans leurs activités commerciales.

R2 : Le projet DIRECCT a mis en œuvre des actions de sensibilisation pour encourager les PME locales à utiliser les plateformes numériques, dans le but d'élargir leur accès au marché. Cette démarche vise à renforcer les solutions numériques disponibles pour les MPME, leur permettant ainsi d'être plus compétitives sur le marché. En outre, les entreprises ont été équipées de la "Digibox", un outil pédagogique innovant, pour animer la formation en transformation digitale. Cela témoigne des efforts déployés pour renforcer l'adoption des technologies numériques par les MPME.

Comme surligné par Enabel, DIRECCT a entrepris bien plus que de simples actions de sensibilisation, il s'est engagé à fournir des logiciels adaptés aux besoins des MPME (acquisition de solutions et équipements) et à accompagner leur adoption (intégration, formation et support) au sein de ces entreprises. Cela correspond à la mission confiée au consortium Deloitte+Suite. À la date de la mission, le résultat 3.2 confié à Deloitte+Suite était en cours d'exécution à un stade de 3/5, avec la phase 4 déjà lancée. Par conséquent, il existe davantage de données sur la mise en œuvre et la méthodologie permettant d'évaluer ce processus.

R3 : Les activités 3.3.1 et 3.3.2, axées sur l'établissement de réseaux et la diffusion des connaissances au sein de la région ACP, comprenaient initialement la mise en place d'ateliers thématiques dédiés à la transition numérique des PME, ainsi que l'organisation de sessions en ligne pour partager les meilleures pratiques mises en œuvre au Sénégal. De nombreuses activités ont été organisées en ce sens, notamment :

- L'Atelier conjoint Enabel/Oxfam/Expertise France organisé pour le partage et l'étude de bonnes pratiques sur « la digitalisation comme levier de la productivité agricole »
- Le Webinaire de présentation des résultats du diagnostic rassemblant un quarantaine d'acteurs et de l'écosystème
- La Mise en place de la plateforme e-learning https://formation.enabel-digital.org/
- La session de partage organisée avec le Ministère en charge du numérique pendant la semaine de l'Entrepreneuriat sur les « opportunités de l'entrepreneuriat numérique »

De plus, il est important de prendre en compte l'ensemble des actions prévues en partage de connaissance notamment, la rédaction du guide pratique de transformation digitale de MPME en cours de rédaction par le consortium Concree+YAH.

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'efficacité de l'intervention est très bonne.

A	B	C	D
X			

1.1.1.11 Impact

Appréciation du critère :

La formation Digibox a été un catalyseur majeur pour les bénéficiaires, leur permettant d'acquérir un éventail de compétences cruciales en matière d'utilisation des outils numériques pour la promotion de leurs produits et la gestion de leurs activités. Grâce à cette formation, ils ont non seulement maîtrisé l'utilisation de WhatsApp Business pour stimuler leurs ventes, mais aussi appris à créer des catalogues produits attrayants et à capturer des images de haute qualité pour mettre en valeur leurs produits. De plus, l'intégration d'outils tels que Trello et Excel a renforcé leur capacité à organiser efficacement leurs opérations internes et leur comptabilité.

L'adoption de ces outils numériques a eu un impact profondément positif sur les performances des MPME. Par exemple, l'utilisation de WhatsApp Business a conduit à une augmentation significative des ventes pour de nombreuses entreprises. De plus, la formation Digibox a permis d'améliorer la gestion et l'organisation globales des MPME, ce qui s'est traduit par des gains de temps et d'efficacité remarquables.

Une autre facette importante de cette formation a été son influence sur la visibilité et la notoriété des MPME sur les réseaux sociaux. Grâce aux compétences acquises, les entreprises ont pu créer des contenus marketing percutants et utiliser des plateformes telles que Facebook et TikTok pour atteindre de nouveaux publics et élargir leur base de clients. Le développement des MPME est un facteur important de la croissance économique locale. En renforçant les compétences des entrepreneurs et en améliorant la performance des MPME, la formation contribue à la création d'emplois et à la stimulation de l'économie locale.

Les exemples concrets de succès après la formation en transformation digitale témoignent de son impact significatif :

- La réussite de la MPME UGAD est un exemple frappant de l'impact direct de la transformation digitale sur les résultats financiers. Grâce à une gestion comptable rigoureuse et efficace, l'entreprise a remporté un marché d'une valeur impressionnante de 59 millions FCFA. De plus, cette même expertise comptable a également ouvert les portes à un financement supplémentaire de 20 millions FCFA de la part de la banque Baobab, grâce à la présentation d'un dossier financier et comptable impeccable. Ces réussites démontrent clairement l'importance cruciale de la transformation digitale dans la viabilité financière et la croissance des MPME, en renforçant leur crédibilité et leur capacité à accéder à des opportunités de financement stratégiques.
- La réussite de la MPME PAM sur TikTok illustre parfaitement le pouvoir des médias sociaux dans la promotion d'une entreprise. Avec plus de 37 000 abonnés sur leur compte TikTok, la MPME PAM a su exploiter habilement ces plateformes pour accroître sa visibilité et attirer de nouveaux clients. Cette présence active sur les réseaux sociaux a permis à l'entreprise de faire connaître sa marque à un public plus large, dépassant ainsi les frontières géographiques traditionnelles et ouvrant de nouvelles opportunités commerciales. Cet exemple souligne l'importance stratégique de la transformation digitale dans la création et le maintien d'une marque forte et compétitive dans l'économie actuelle.
- L'exemple de la MPME Grenier du Saloum est particulièrement éloquent : lors du dernier Gamou, toutes les commandes de poulets ont été effectuées en ligne. À la veille de l'événement,

l'entreprise avait déjà vendu la totalité de ses stocks de poulets, ne laissant plus qu'à assurer la livraison des commandes préalablement passées. Cet exemple illustre parfaitement l'impact positif de la transformation digitale sur les opérations commerciales des MPME, en leur permettant de maximiser leurs ventes et leur efficacité grâce à une présence digitale proactive.

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

A	B	C	D
X			

1.1.1.12 Durabilité

Appréciation du critère :

La durabilité du projet nécessite un suivi continu des 203 MPME bénéficiaires de la formation en transformation digitale. Au moment de l'évaluation, aucun plan de suivi post-formation n'a été clairement établi. 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 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 partenariat pourrait inclure la participation active de ces ONG dans la dispensation des cours. À défaut de cela, il est essentiel qu'au moins un représentant de ces organisations suive également la formation. Ce représentant serait ainsi en mesure de continuer à soutenir les bénéficiaires après la clôture du projet. Ces ONG maintiennent un contact régulier avec les MPME et se sont engagées à organiser diverses activités de mise à niveau pour s'assurer que les connaissances acquises lors de la formation Digibox ne se dissipent pas avec le temps, faute d'un suivi adéquat.

Pendant la formation digitale, l9 groupes WhatsApp de formation ont été mis en place par le consortium (Yeesal), avec suivi par le MEL de Enabel. Le partage des ressources et notamment des audios dans les groupes a été à l'initiative du Consortium, partenaire d'exécution. Il est à noter que le partage des ressources et notamment des audios dans les groupes a été à l'initiative du Consortium, partenaire d'exécution.

À la fin de la formation, les coachs ont proposé leur disponibilité au moins une fois par mois ou par trimestre pour rejoindre ces groupes. Cette démarche vise à évaluer l'efficacité des outils enseignés pendant la formation et à répondre aux éventuelles questions des bénéficiaires. Cette interaction continue encouragerait les bénéficiaires à rester engagés et à suivre régulièrement les cours, renforçant ainsi l'impact à long terme de la formation.

Comme mentionné plus haut, 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.

L'appréciation de la durabilité de l'intervention est jugée bonne

A	B	C	D
	X		

3.2.2 Evaluation des questions d'évaluation spécifiques

Appréciation :

Questions évaluatives de référence :	A	B	C	D
QS1 : L'impact de la COVID19 : La crise sanitaire de la COVID-19 a profondément bouleversé le tissu entrepreneurial au Sénégal[13], mais a également ouvert de nouvelles perspectives sur les opportunités offertes par le numérique. Les restrictions telles que la fermeture des frontières, la suspension des activités et le confinement ont eu un impact dévastateur sur les entreprises, en particulier les MPME. Toutefois, cette période difficile a également incité les entrepreneurs à explorer les solutions numériques comme alternative pour maintenir leurs activités. 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, illustre cette dynamique. Avant le projet DIRECCT, de nombreux dirigeants de MPME reconnaissaient le potentiel positif du numérique sur leurs activités, mais étaient confrontés à un manque de compétences et de ressources humaines pour s'y aventurer et l'explorer par eux-mêmes. Le projet DIRECCT a donc constitué une opportunité cruciale pour ces MPME bénéficiaires d'apprivoiser le numérique et de l'exploiter à des fins professionnelles, dépassant ainsi son utilisation purement personnelle, comme moyen de rester en contact avec la famille. Les réseaux sociaux, notamment WhatsApp Business,	X			

[13] Voir Les impacts négatifs et massifs de la COVID-19 sur les PME dans : les_impacts_de_la_covid-19_sur_la_societe_senegalaise.pdf (lartes-ifan.org), Pr Abdou Salam FALL, Dr Rokhaya CISSE, Dr Soufianou MOUSSA, Dr Moustapha SEYE.

sont devenus des outils essentiels pour promouvoir leurs produits et gérer leurs activités commerciales, transformant ainsi ces plateformes en véritables leviers de développement économique plutôt que de simples distractions. Ce changement de perspective témoigne de l'adaptabilité et de la résilience des entrepreneurs sénégalais face aux défis rencontrés lors de la crise sanitaire, ainsi que de leur capacité à saisir les opportunités offertes par le numérique pour assurer la pérennité de leurs entreprises.				
QS2 : En quoi la conception et la mise en œuvre de DIRECCT ont renforcé le programme de coopération bilatéral d'Enabel pour chacune des interventions ? Cette question a été traitée dans le cadre du critère cohérence.	X			

Analyse détaillée :

3.2.3 Evaluation des thèmes transversaux

- **Thème transversal axé sur le genre :**

Le projet DIRECCT a démontré une prise en compte significative de l'aspect genre à travers plusieurs étapes de sa 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. Cette approche a permis une analyse approfondie de la situation différenciée des hommes et des femmes dans le domaine du numérique, mettant en lumière les obstacles spécifiques auxquels les femmes sont confrontées.

Une prise de conscience des biais potentiels a été constatée lors des premières enquêtes, principalement réalisées auprès d'hommes, ce qui ne reflétait pas pleinement la réalité des besoins des femmes. Pour remédier à cette lacune, de nouvelles enquêtes ont été menées afin d'assurer une représentativité plus équilibrée des deux sexes.

La conception de la formation en transformation digitale a également tenu compte des différents niveaux d'apprentissage des bénéficiaires, en mettant un accent particulier sur l'adaptation pédagogique pour les femmes, qui sont souvent confrontées à des difficultés d'apprentissage supplémentaires. De plus, les formateurs ont été sensibilisés à l'importance de la notion de genre à travers une session de formation dédiée, visant à garantir une approche pédagogique inclusive et à répondre aux besoins spécifiques des femmes.

La sélection des MPME bénéficiaires de la formation a été effectuée en tenant compte de la répartition par genre dans les différents secteurs d'activité. Plutôt que de fixer un quota strict de 50% de femmes dans chaque région, l'objectif était de garantir une représentation équilibrée des divers secteurs, reflétant ainsi les réalités démographiques et professionnelles propres à chaque région. Cette approche a permis de prendre en considération les spécificités locales et les besoins particuliers des MPME, favorisant ainsi une participation plus inclusive et représentative au sein du projet DIRECCT. Ainsi, dans les régions où les femmes sont majoritairement présentes dans des secteurs tels que la commercialisation et la transformation, la sélection des MPME a été alignée sur cette réalité. De même, dans les régions où les hommes prédominent dans des secteurs comme l'élevage et l'agriculture, la sélection a été adaptée en conséquence pour refléter cette répartition.

Le projet DIRECCT a été déployé dans neuf zones réparties sur cinq régions du Sénégal : Kaolack, Fatick, Toubacouta, Nioro, Kaffrine, Koungheul, Thiès, Bambey et Sadio. Ce choix stratégique de rapprocher les formations des bénéficiaires avait pour objectif principal de faciliter l'accès aux formations pour l'ensemble des bénéficiaires, en tenant compte des contraintes spécifiques des femmes, telles que les restrictions de déplacement et les responsabilités familiales.

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, ce qui souligne l'engagement des prestataires dans la représentation féminine sur les bénéficiaires. L'inclusion du genre dans le projet DIRECCT a eu des résultats concrets. 50% des 20 MPME bénéficiaires de l'intégration des solutions numériques sont des femmes, ce qui démontre l'impact positif du projet sur l'autonomisation économique des femmes et 46 % des MPME sélectionnées pour la formation en transformation digitale sont dirigées par des femmes.

Ces statistiques témoignent de manière significative de l'efficacité des initiatives mises en œuvre dans le cadre du projet DIRECCT pour renforcer le rôle des femmes dans le développement économique du Sénégal.[14]

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

A	B	C	D
X			

3.3 Evaluation de l'intervention Éducation en Ouganda

3.3.1 Analyse de la performance du projet selon les 6 critères CAD de l'OCDE

1.1.1.13 Pertinence

SAVE THE CHILDREN

A	B	C	D
		X	

<u>Bonne adéquation du Projet avec le plan stratégique du MoES</u>

L'analyse sectorielle du Ministère de l'Éducation et des Sports (MoES) a mis en lumière un manque de compétences dans les méthodes pédagogiques : « Les faiblesses dans le développement et la gestion des enseignants sont considérées comme la cause principale des performances insatisfaisantes des élèves et des inefficacités du système dans tous les sous-secteurs du système éducatif. Les principaux défis concernent la formation, le recrutement, le déploiement, la motivation et la capacité des enseignants » (plan stratégique du MoES, p.21) ». 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.

[14] Ces données statistiques sont mentionnées dans les documents mis à disposition du consultant et ont été confirmées durant les entretiens.

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, via deux types de formation : une formation en présentielle et une formation par téléphone, via un serveur vocal interactif (IVR).

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). 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. D’après un sondage réalisé auprès des enseignants par Save the Children dans les trois districts cibles, 94,4% des formations continues reçues seraient réalisées de manière magistrale. Or, ce type de formation transmissive ne permet pas un transfert efficace de compétences. Par son approche en trois temps (formation-échange-rappel), le Projet reconnaît la nécessité d'aller au-delà des approches traditionnelles “transmissives” de formation en proposant un suivi personnalisé à travers des sessions d'échanges avec les tuteurs et des rappels réguliers des notions clés par le biais d'appels téléphoniques.

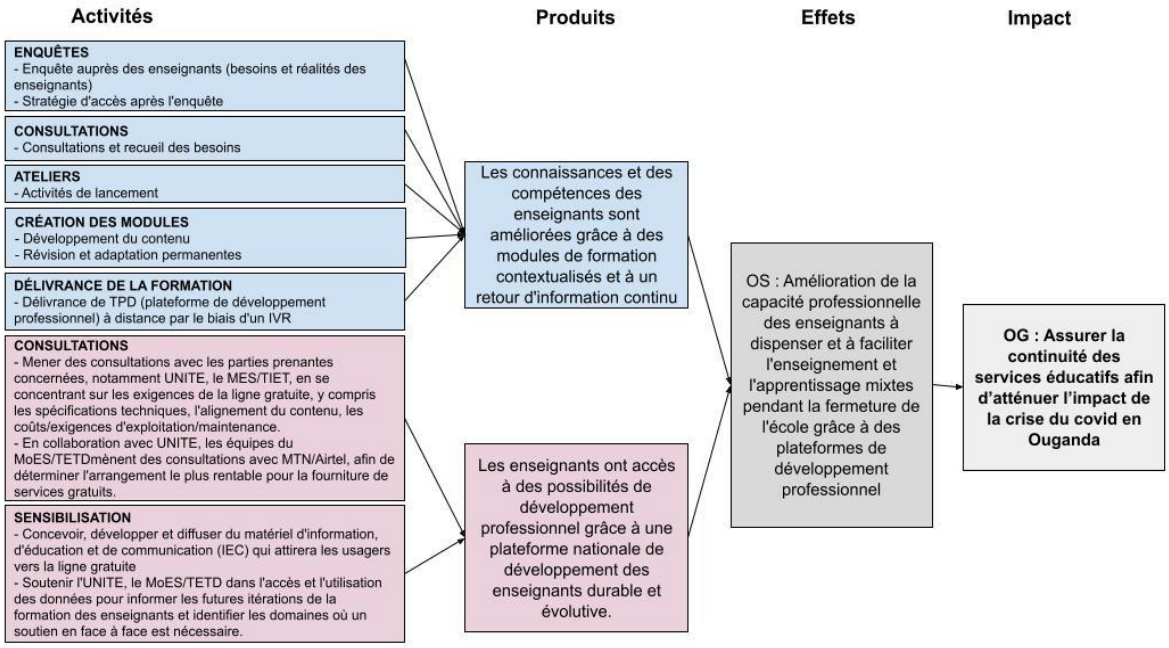
Par ailleurs, la conception des 18 modules de formation en présentiel repose sur une analyse approfondie des besoins des enseignants (baseline). Les enseignants ont été invités à évaluer eux-mêmes leurs compétences parmi les 17 compétences répertoriées dans le questionnaire d'auto-évaluation (document “2022-TCS - Teacher self assessment”). Cette approche a permis de cibler de manière précise les domaines où les enseignants ont exprimé le besoin d'un renforcement, garantissant ainsi une adéquation directe entre le contenu des modules et les défis pédagogiques rencontrés sur le terrain.

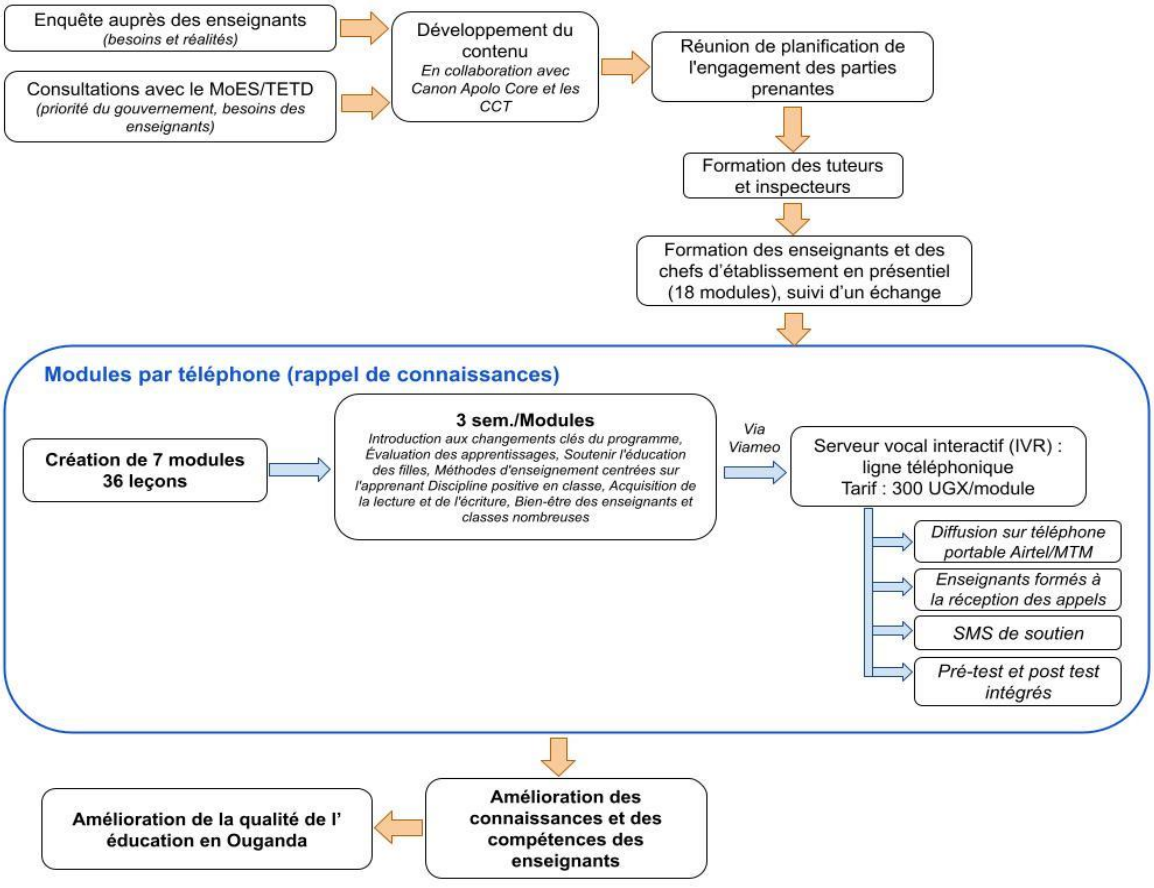
Bonne implication des parties prenantes dans la planification et la mise en œuvre du Projet

Les différentes parties prenantes ont été impliquées 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. Des consultations au niveau du ministère de l’Education et des Sports et des districts ont été organisées. Lors des phases initiales du Projet, les tuteurs coordinateurs des centres, les responsables de l’éducation au niveau des districts, les inspecteurs d’école et le PTC Canon Apolo ont participé à des réunions de lancement. Concernant plus spécifiquement les modules de formation, des retours sur la qualité de leur contenu ont été sollicités auprès des responsables de l’éducation au niveau des districts, des tuteurs (CCT) et des chefs d'établissement. Nous soulignons ici l’effort du projet pour responsabiliser les parties prenantes en les intégrant activement dans les processus décisionnels et de mise en œuvre du Projet. Les consultations et réunions organisées avec les différents acteurs ont permis d’accroître leur engagement dans le Projet et leur sentiment d’appartenance à ce Projet.

Logique d’intervention : objectif général non atteint

Nous présentons ici deux figures a) la chaîne de résultats du Projet tel que prévu initialement par le cadre logique ; b) le schéma du projet tel que réalisé (ce schéma a été validé par les acteurs).


Activités
Produits
Effets
Impact
ENQUÊTES
- Enquête auprès des enseignants (besoins et réalités des enseignants)
- Stratégie d'accès après l'enquête
CONSULTATIONS
- Consultations et recueil des besoins
ATELIERS
- Activités de lancement
CRÉATION DES MODULES
- Développement du contenu
- Révision et adaptation permanentes
DÉLIVRANCE DE LA FORMATION
- Délivrance de TPD (plateforme de développement professionnel) à distance par le biais d'un IVR
CONSULTATIONS
- Mener des consultations avec les parties prenantes concernées, notamment UNITE, le MES/TIET, en se concentrant sur les exigences de la ligne gratuite, y compris les spécifications techniques, l'alignement du contenu, les coûts/exigences d'exploitation/maintenance.
- En collaboration avec UNITE, les équipes du MoES/TETDmènent des consultations avec MTN/Airtel, afin de déterminer l'arrangement le plus rentable pour la fourniture de services gratuits.
SENSIBILISATION
- Concevoir, développer et diffuser du matériel d'information, d'éducation et de communication (IEC) qui attirera les usagers vers la ligne gratuite
- Soutenir l'UNITE, le MoES/TETD dans l'accès et l'utilisation des données pour informer les futures itérations de la formation des enseignants et identifier les domaines où un soutien en face à face est nécessaire.
Les connaissances et des compétences des enseignants sont améliorées grâce à des modules de formation contextualisés et à un retour d'information continu
Les enseignants ont accès à des possibilités de développement professionnel grâce à une plateforme nationale de développement des enseignants durable et évolutive.
OS : Amélioration de la capacité professionnelle des enseignants à dispenser et à faciliter l'enseignement et l'apprentissage mixtes pendant la fermeture de l'école grâce à des plateformes de développement professionnel
OG : Assurer la continuité des services éducatifs afin d'atténuer l'impact de la crise du covid en Ouganda


Enquête auprès des enseignants
(besoins et réalités)
Consultations avec le MoES/TETD
(priorité du gouvernement, besoins des enseignants)
Développement du contenu
En collaboration avec Canon Apolo Core et les CCT
Réunion de planification de l'engagement des parties prenantes
Formation des tuteurs et inspecteurs
Formation des enseignants et des chefs d'établissement en présentiel (18 modules), suivi d'un échange
Modules par téléphone (rappel de connaissances)
Création de 7 modules
36 leçons
3 sem./Modules
Introduction aux changements clés du programme, Évaluation des apprentissages, Soutenir l'éducation des filles, Méthodes d'enseignement centrées sur l'apprenant Discipline positive en classe, Acquisition de la lecture et de l'écriture, Bien-être des enseignants et classes nombreuses
Via Viameo
Serveur vocal interactif (IVR) : ligne téléphonique
Tarif : 300 UGX/module
Diffusion sur téléphone portable Airtel/MTM
Enseignants formés à la réception des appels
SMS de soutien
Pré-test et post test intégrés
Amélioration des connaissances et des compétences des enseignants
Amélioration de la qualité de l' éducation en Ouganda

Le Projet se fonde sur 3 principales hypothèses :

- H1/Si on forme les tuteurs à la pédagogie, ils seront capables de former à leur tour leurs collègues enseignants et chefs d'établissement. Cette hypothèse est validée. Les tuteurs ont été renforcés dans leur compétences et sont parvenus à former leurs collègues enseignants, pour un résultat très positif (cf. H2).

- H2/Si on forme les enseignants à la pédagogie selon trois modalités (formation interactive en présentiel, partage d'expériences et rappel des concepts clés par téléphone), alors les enseignants seront capables d'appliquer dans leur pratique ce qu'ils ont acquis en formation. Cette hypothèse est validée. Il y a eu un réel renforcement des compétences pédagogiques des enseignants, entraînant de fait, une amélioration de l'apprentissage.

- H3/Si les enseignants sont renforcés dans leurs compétences pédagogiques, alors ils seront capables de dispenser et de faciliter l'enseignement et l'apprentissage mixte pendant la fermeture des écoles. Cette hypothèse n'est pas validée. L'objectif spécifique est le suivant : "Amélioration de la capacité professionnelle des enseignants à dispenser et à faciliter l'enseignement et l'apprentissage hybrides pendant la fermeture de l'école grâce à des plateformes de développement professionnel". Les produits portent sur la formation pédagogique des enseignants en présentiel et par téléphone, alors que l'objectif spécifique, tel que rédigé, porte sur un renforcement des capacités professionnelles des enseignants à dispenser et à faciliter l'enseignement et l'apprentissage hybride (moitié en présentiel et moitié à distance). Cet objectif sous-entend que les enseignants ont été formés à l'enseignement hybride, permettant ainsi aux élèves de poursuivre leur apprentissage à distance pendant la pandémie, ce qui n'est pas le cas. Les enseignants ont été formés en présentiel et par téléphone à la pédagogie, aucun des 18 modules de formation ne portait sur l'enseignement hybride ou à distance.

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. Premièrement, les enseignants n'ont pas été formés à l'hybridation ou à l'enseignement à distance. Or, leurs compétences en techno pédagogiques sont très limitées, un renforcement dans ce domaine serait nécessaire. Pour exemple, le sondage réalisé auprès des enseignants par Save the Children dans les trois districts cibles met en exergue les faibles compétences techno-pédagogiques des enseignants : 9 enseignants sur 10 n'ont jamais expérimenté l'enseignement à distance et 4 sur 10 n'en n'ont jamais entendu parler. Deuxièmement, 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. D'ailleurs, au début du projet, pendant la pandémie, le Ministère avait financé la reproduction de manuels scolaires pour les élèves, STC avait participé au financement de copies supplémentaires.

Ainsi, pour atteindre les objectifs spécifiques (ciblés sur le numérique) et général du projet (ciblé sur la covid), il serait nécessaire d'intégrer dans les modules de formation des composantes spécifiques à l'enseignement hybride et à distance. 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.

<u>Projet pertinent dans le temps, à l'exception de la formation IVR</u>

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 (nous développerons cela dans la partie « efficience »). 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. Ce constat va dans le sens d'une recommandation formulée dans le rapport d'évaluation finale du projet : "Promouvoir l'utilisation d'une approche mixte de la formation professionnelle continue qui inclut les technologies de l'information et de la communication (TIC), et les approches traditionnelles. Étant donné les progrès des TIC, les enseignants doivent se familiariser avec le contexte actuel de l'apprentissage car ils peuvent utiliser les TIC pour le développement professionnel individuel et pour accéder au matériel d'étude."

EDUKANS

A	B	C	D
X			

Bonne adéquation avec les besoins du système éducatif ougandais

1) Absence de plans d'amélioration dans les écoles. En Ouganda, il est prévu par la loi sur l'éducation que chaque école élabore et mette en œuvre un plan d'amélioration (ou plan d'action). Or, lors de l'évaluation quinquennale effectuée par le ministère de l'Éducation et des Sports (MoES), il a été constaté que plus de 70% des écoles ne disposaient pas de plan d'amélioration. De plus, parmi celles qui en avaient un, peu le mettaient réellement en œuvre. Conscient de cette lacune, Edukans a décidé, en étroite collaboration avec le MoES, de mettre spécifiquement l'accent sur cette problématique. Le projet EDU Q-Card vise à améliorer les performances éducatives des écoles (pédagogie, infrastructure), grâce à un outil d'(auto)évaluation qui implique les différentes parties prenantes dans la réalisation d'un plan d'amélioration (ou plan d'action). Le projet 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 » (plan stratégique du MoES, p.48).

2) Faiblesse dans l'enseignement-apprentissage. L'analyse sectorielle présentée dans le plan stratégique du MoES montre que le niveau scolaire des élèves est souvent insuffisant. Par exemple, seuls trois élèves sur dix qui commencent la première année de l'enseignement primaire (P1) atteignent la dernière année de l'enseignement primaire (P7). Le taux de transition de l'enseignement primaire à l'enseignement secondaire a diminué, passant de 72 % en 2013 à 61 % en 2017 (plan stratégique du MoES, p.16). Au niveau de la numératie, seulement 55 % des élèves de P3 et 51 % des élèves de P6 atteignent le niveau requis. Concernant l'alphabétisation, les chiffres restent bas : 50 % des élèves de P3 et 53 % des élèves de P6 atteignent le niveau d'alphabétisation requis (NAPE, 2018). La faiblesse du niveau scolaire des élèves s'explique principalement par la qualité de l'enseignement. L'analyse sectorielle du ministère de l'Éducation et des Sports (MoES) a révélé un déficit de compétences dans les pratiques enseignantes :»

Les faiblesses dans le développement et la gestion des enseignants sont considérées comme la cause principale des performances insatisfaisantes des élèves et des inefficacités du système dans tous les

sous-secteurs du système éducatif. Les principaux défis concernent la formation, le recrutement, le déploiement, la motivation et la capacité des enseignants » (plan stratégique du MoES, p.21). En réponse à cette évaluation, 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. Pour adapter les modules de formation aux besoins réels des enseignants, le projet a réalisé une enquête (baseline) afin d'identifier les lacunes dans les pratiques d'enseignement. Les données ont été recueillies par le biais de 313 entretiens avec des fonctionnaires du MoES, des membres des districts et des chefs d'établissement, dans 100 écoles. Concernant la pratique pédagogique, les résultats de la baseline montrent que seuls 21% des enseignants avaient des plans de cours décrivant de manière claire et concrète les objectifs, les activités et les méthodes d'évaluation. Seulement 21% des enseignants donnaient des exemples en lien avec la vie réelle et seuls 16% d'entre eux encourageaient les élèves à participer activement aux activités. Suite aux résultats de la baseline ont amené à la création d'une formation pédagogique de 2 jours sur l'usage de Correctbook et sur les principes de base en pédagogie :

Module 1 : Introduction à Correctbook ;

Module 2 : Améliorer l'apprentissage : exercices d'engagement ;

Module 3 : Correctbook et Textbooks ;

Module 4 : Exercices d'écriture (incluant l'évaluation).

La formation pédagogique dispensée aux enseignants est complétée par l'outil EDU Q-Card qui leur permet de s'auto-évaluer sur leurs pratiques d'enseignement. De plus, une évaluation externe est réalisée par les CCT et les inspecteurs, fournissant aux enseignants des conseils pour améliorer leur pratique. Ces trois volets (formation, auto-évaluation, suivi-évaluation) contribuent de manière significative à l'amélioration de la qualité de l'enseignement (cf. Impact). 1) En fournissant une formation pédagogique aux enseignants, ils acquièrent de nouvelles compétences et ressources pour enrichir leurs pratiques d'enseignement. 2) L'outil EDU Q-Card permet aux enseignants de s'auto-évaluer, ce qui favorise la réflexion et l'amélioration continue de leurs méthodes pédagogiques. 3) L'évaluation externe réalisée par les CCT et les inspecteurs offre des retours et des conseils pour optimiser les apprentissages des élèves. En combinant ces trois aspects, le projet Edukans contribue à améliorer la qualité globale de l'enseignement et à favoriser la réussite scolaire des élèves.

Ré outillage et remotivation des enseignants après la COVID-19

À partir des entretiens, on constate que 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. Les enseignants ont été confrontés à une interruption de l'apprentissage et à une baisse de moral en raison de la pandémie, mais grâce à ce projet, ils ont pu renforcer leurs compétences et retrouver leur motivation pour enseigner après une longue période d'inactivité. D'après le rapport d'évaluation finale du projet, 62,3% des 382 enseignants se disent désormais plus confiants dans la mise en œuvre du nouveau programme d'études basé sur les compétences. Ainsi, on constate que le projet Edukans a fourni les ressources et l'accompagnement nécessaires pour restaurer la confiance des enseignants et les préparer de manière efficace à la mise en œuvre du nouveau programme d'études.

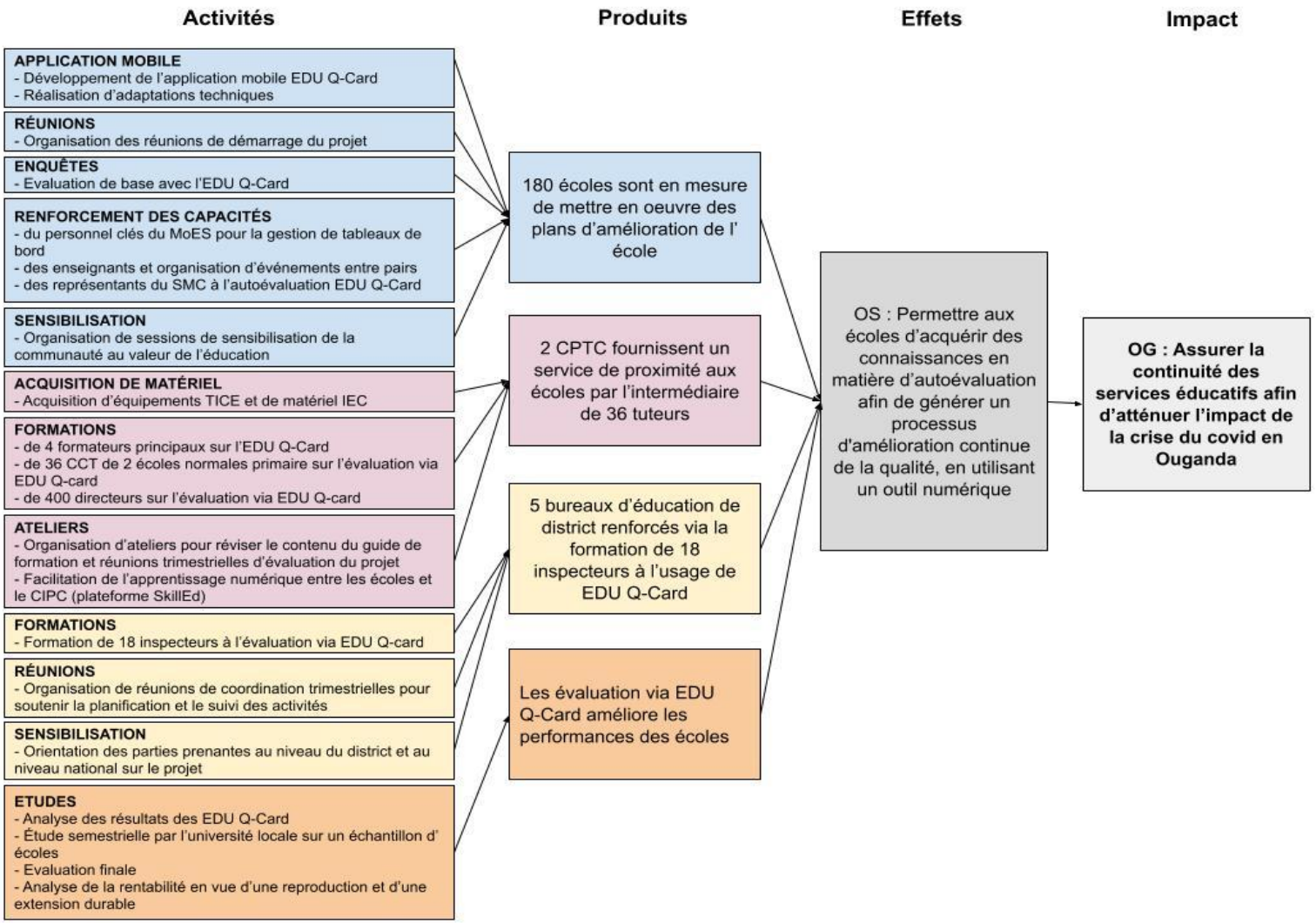
Une complémentarité à trouver avec l'outil « E inspection » du Ministère

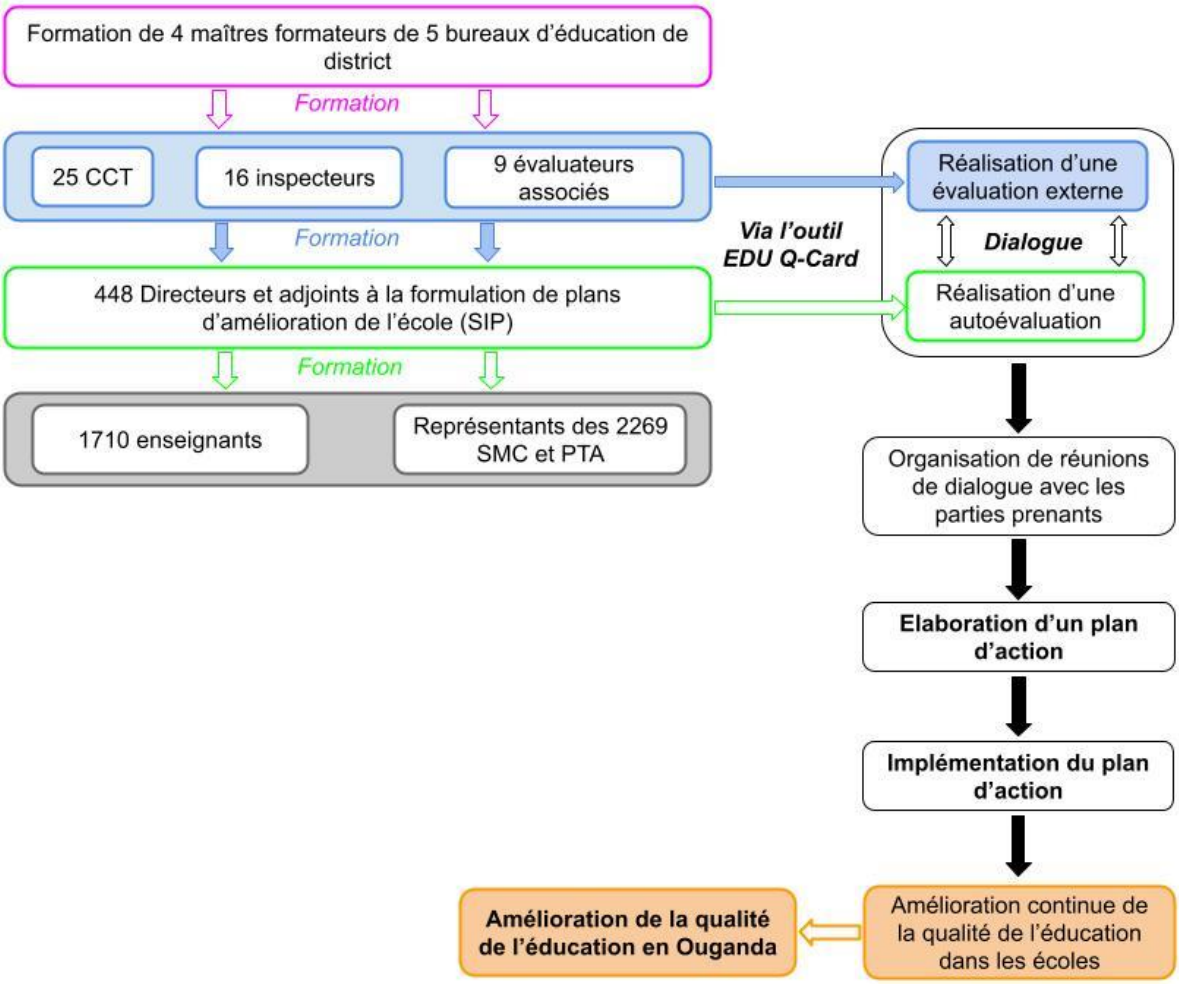
À partir des entretiens et du rapport final d'évaluation du projet, on constate que l'introduction de l'outil numérique « E inspection » (inspection électronique) par le gouvernement pose un risque de redondance ou de mise à l'écart de l'outil EDU Q-Card. L'inspection électronique mise en place par le gouvernement ougandais concerne un processus plus général d'inspection, visant à moderniser la collecte et le suivi des données d'inspection dans divers secteurs, y compris l'éducation, grâce à l'utilisation d'outils électroniques. L'outil EDU Q-Card est, quant à lui, spécifique au domaine de l'éducation, se concentrant sur l'évaluation de la qualité de l'enseignement-apprentissage et des infrastructures au sein des écoles primaires.

Afin de garantir une complémentarité optimale entre ces deux outils, il serait pertinent d'initier des échanges collaboratifs avec les autorités compétentes. Il est en effet important d'identifier les synergies entre l'outil d'inspection électronique et l'outil EDU Q-Card en vue d'une harmonisation efficiente, visant à maximiser les avantages de chacun tout en évitant la redondance des efforts.

Logique d'intervention efficace : bonne implication des parties prenantes

Nous présentons ici deux figures a) la chaîne de résultats du projet tel que prévu initialement par le cadre logique ; b) le schéma du projet tel que réalisé (validé par les acteurs).


Activités
Produits
Effets
Impact
APPLICATION MOBILE
- Développement de l'application mobile EDU Q-Card
- Réalisation d'adaptations techniques
RÉUNIONS
- Organisation des réunions de démarrage du projet
ENQUÊTES
- Evaluation de base avec l'EDU Q-Card
RENFORCEMENT DES CAPACITÉS
- du personnel clés du MoES pour la gestion de tableaux de bord
- des enseignants et organisation d'événements entre pairs
- des représentants du SMC à l'autoévaluation EDU Q-Card
SENSIBILISATION
- Organisation de sessions de sensibilisation de la communauté au valeur de l'éducation
ACQUISITION DE MATÉRIEL
- Acquisition d'équipements TICE et de matériel IEC
FORMATIONS
- de 4 formateurs principaux sur l'EDU Q-Card
- de 36 CCT de 2 écoles normales primaire sur l'évaluation via EDU Q-card
- de 400 directeurs sur l'évaluation via EDU Q-card
ATELIERS
- Organisation d'ateliers pour réviser le contenu du guide de formation et réunions trimestrielles d'évaluation du projet
- Facilitation de l'apprentissage numérique entre les écoles et le CIPC (plateforme SkillEd)
FORMATIONS
- Formation de 18 inspecteurs à l'évaluation via EDU Q-card
RÉUNIONS
- Organisation de réunions de coordination trimestrielles pour soutenir la planification et le suivi des activités
SENSIBILISATION
- Orientation des parties prenantes au niveau du district et au niveau national sur le projet
ETUDES
- Analyse des résultats des EDU Q-Card
- Étude semestrielle par l'université locale sur un échantillon d' écoles
- Evaluation finale
- Analyse de la rentabilité en vue d'une reproduction et d'une extension durable
180 écoles sont en mesure de mettre en oeuvre des plans d'amélioration de l' école
2 CPTC fournissent un service de proximité aux écoles par l'intermédiaire de 36 tuteurs
5 bureaux d'éducation de district renforcés via la formation de 18 inspecteurs à l'usage de EDU Q-Card
Les évaluation via EDU Q-Card améliore les performances des écoles
OS : Permettre aux écoles d'acquérir des connaissances en matière d'autoévaluation afin de générer un processus d'amélioration continue de la qualité, en utilisant un outil numérique
OG : Assurer la continuité des services éducatifs afin d'atténuer l'impact de la crise du covid en Ouganda



Le projet se fonde sur 6 principales hypothèses :

H1/Si les différentes parties prenantes sont formées à EDU Q-Card, alors elles seront capables d'utiliser l'outil. Cette hypothèse est validée. D'après le rapport d'évaluation finale du projet, 97% des 94 écoles auditées ont déclaré utiliser EDU Q-Card pour réaliser des auto-évaluations avec les parties prenantes locales. Comme nous le constaterons dans le critère d'efficacité, l'outil est jugé facile à utiliser, simplifiant le travail, et il est réellement mis en œuvre.

H2/Si les chefs d'établissement et leurs adjoints réalisent une auto-évaluation de l'école et si les CCT/inspecteurs/évaluateurs associés réalisent une évaluation externe de l'école alors leur dialogue commun aboutira à l'identification des lacunes de l'école. D'après les entretiens, cette hypothèse est validée, suite aux (auto)évaluations, les lacunes de l'école sont bien identifiées.

H3/ Si on organise des réunions de dialogue avec les différentes parties prenantes (incluant les enseignants, SMC/PTA) sur les lacunes de l'école, alors un plan d'action pourra être élaboré. Cette hypothèse est validée. L'organisation de réunions de dialogue avec les différentes parties prenantes aboutit à la rédaction d'un plan d'action. D'après la baseline du projet, 74,3 % des chefs d'établissement interrogés reconnaissent que des recommandations (plan d'action) ont été formulées lors de l'évaluation conjointe des écoles avec les inspecteurs et les CCT. Étant donné que la baseline a été réalisée au début du projet, ce chiffre a certainement augmenté depuis.

H4/ Si un plan d'action de l'école est élaboré alors les différentes parties prenantes seront en mesure de le mettre en œuvre. Cette hypothèse est validée. D'après le rapport d'évaluation du projet, presque toutes les écoles (90 sur 94 auditées) ont réalisé au moins 80 % des améliorations scolaires proposées (actions). À partir de nos entretiens, on remarque que la principale difficulté liée à la mise en œuvre du plan d'action concerne le manque de ressources financières.

H5/ Si le plan d'action est mis en œuvre, alors les infrastructures et la qualité de l'enseignement-apprentissage sont améliorées. Cette hypothèse est validée, comme nous le verrons dans le critère « impact ».

H6/ Si les infrastructures et la qualité de l'enseignement-apprentissage sont améliorées, alors la continuité des services éducatifs sera assurée en cas de crise de la COVID-19. Cette hypothèse est partiellement validée. Dans le cadre logique, l'objectif spécifique est le suivant « permettre aux écoles d'acquérir des connaissances en matière d'auto-évaluation afin de générer un processus d'amélioration continue, en utilisant un outil numérique ». Les activités du produit et les produits mènent bien vers l'atteinte de l'objectif spécifique. En revanche, le lien entre les effets (OS) et l'impact (OG) est beaucoup moins évident. La question à se poser est la suivante : 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.

1.1.1.14 Cohérence

SAVE THE CHILDREN

A	B	C	D
	X		

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. Le Projet *Early childhood development* (ECD) de l'UNICEF intervient au niveau de la petite enfance, le Projet *Teaching at the right level* (TAR) porte sur le premier cycle de l'enseignement primaire, à destination des enfants réfugiés. Le projet STC vise l'enseignement primaire dans son ensemble, dans trois districts (Bundibugyo, Kasese et Ntoroko). Le projet EDUKANS, quant à lui, intervient également à tous les cycles de l'enseignement primaire, mais dans 5 autres districts (Luwero, Nakaseke, Nakasongola, Apac et Kwania). Les interventions des différents partenaires sont donc complémentaires, que ce soit géographiquement ou au niveau des différents cycles éducatifs.

Néanmoins, d'après les entretiens, il ne semble pas y avoir de coordination formalisée entre les partenaires. Il n'y a pas eu de rencontres entre les différents partenaires techniques et financiers afin de discuter de leur complémentarité. En vue d'optimiser l'impact collectif, il est recommandé d'établir une coordination formelle entre les partenaires impliqués dans le domaine de l'éducation, favorisant ainsi des échanges réguliers de bonnes pratiques et de ressources pédagogiques entre les différents projets. Cette approche permettrait de maintenir une meilleure cohérence d'ensemble entre les différents niveaux scolaires.

EDUKANS

A	B	C	D
	X		

Bonne complémentarité entre les partenaires

Dans le cadre des orientations politiques du gouvernement ougandais, les partenaires concluent un protocole d'accord avec les autorités locales du district où ils travaillent. Ces protocoles expliquent clairement le rôle des partenaires et celui du gouvernement. Les entretiens ont révélé l'intervention d'autres partenaires techniques et financiers dans le domaine de l'éducation. Le projet *Early childhood development* (ECD) de l'UNICEF intervient au niveau de la petite enfance. Le projet *Teaching at the right level* (TAR) porte sur le premier cycle de l'enseignement primaire, à destination des enfants réfugiés. Le projet de *Save the Children* « ask a teacher » vise l'enseignement primaire (P1 à P7) dans trois districts (Bundibugyo, Kasese et Ntoroko). Le projet Edukans, quant à lui, intervient également à tous les cycles de l'enseignement primaire, mais dans 5 autres districts (Luwero, Nakaseke, Nakasongola, Apac et Kwania). Les interventions des différents partenaires sont donc complémentaires, que ce soit géographiquement ou au niveau des différents cycles éducatifs.

Absence de coordination interne formalisée entre les partenaires techniques et financiers

Le projet Edukans a engagé des discussions avec le projet *Young Africa Works* de la fondation MasterCard, concernant l'intégration de l'outil EDU Q-Card au niveau de l'enseignement secondaire. Cette initiative s'inscrit dans les priorités du projet de la fondation MasterCard, qui vise à renforcer la formation des enseignants dans le contexte de l'enseignement secondaire. Des synergies entre les deux projets ont été identifiées, et une collaboration prometteuse est actuellement en cours.

Outre ce projet, Edukans ne semble pas avoir établi de concertations formalisées avec d'autres partenaires. Par exemple, le projet *World Vision* apporte lui aussi un soutien aux CCT/inspecteurs pour les observations en classe, et un soutien dans la mise en œuvre de plans d'amélioration. Comparativement à Edukans, ce projet ne fournit pas de soutien numérique, et se concentre davantage sur les infrastructures, la construction de salles de classe, de latrines ou de sources d'eau. Par ailleurs, la zone d'intervention est plus réduite, elle se limite à 50 sous-comtés. Le projet *World Vision* présente néanmoins quelques similitudes avec le projet Edukans, puisqu'ils interviennent tous les deux sur les plans d'amélioration et l'évaluation externe des écoles. D'après le rapport d'évaluation finale, il est noté que *World Vision* a exprimé à Edukans son intérêt pour utiliser EDU Q-Card dans les écoles qu'elles soutiennent. À ce jour, nous ne savons pas si cela a abouti à une collaboration effective. Une synergie permettrait de favoriser un partage d'expériences et de ressources entre les projets Edukans et *World Vision*, améliorant ainsi la complémentarité de leurs interventions.

D'après les acteurs, il n'y a pas eu non plus de synergie formalisée entre le projet STC et Edukans concernant leur volet commun relatif à la formation des enseignants. Une synergie formalisée entre les deux projets permettrait d'harmoniser les programmes de formation des enseignants et les ressources pédagogiques, de manière à homogénéiser les pratiques pédagogiques dans les différents districts. Cette harmonisation permettrait également de réduire les coûts en produisant des modules de formation et des supports pédagogiques communs.

1.1.1.15 Efficience

SAVE THE CHILDREN

A	B	C	D
		X	

Efficience de la formation en cascade

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. Les centres de coordination disposent néanmoins de peu de ressources financières pour payer le carburant des motos et leur entretien.

Retard dans le projet lié au prestataire Viamo

Le Projet a eu un retard de 2 mois en raison du contractant Viamo qui n'a pas été en mesure de produire les modules dans les temps impartis. Le Projet s'est terminé au mois de septembre 2023, au lieu du mois de juillet 2023. Il pourrait être utile de comprendre les raisons du retard avec le prestataire Viamo pour éviter des problèmes similaires à l'avenir. Outre ce retard lié au prestataire, les activités du Projet ont été réalisées dans les temps.

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 (processus de passation de contrats de Viamo), ce qui représente 37,6% du budget global du Projet. Or, d'après la base de données "SCI - Enable Education" seuls 0,11% de participants sont allés jusqu'au module 7. On observe donc une énorme déperdition :

- 202 540 participants se connectent au module 1 ;
- 70 682 commencent la première leçon du module 1 ;
- 773 commencent la leçon 1 du module 4 ;
- seuls 81 commencent la première leçon du module 7.

La plus grosse déperdition a lieu entre le module 1 (70 682) et le module 2 (6 236). La formation via IVR est très coûteuse au vu du nombre d'enseignants complétant l'ensemble des modules.

La plus-value quantitative et qualitative d'une formation IVR est donc questionnée :

la plus-value quantitative : La formation IVR peut toucher un nombre très important de personnes, ce qui en fait un avantage certain. Par ailleurs, tous les enseignants ciblés peuvent accéder à ces contenus dès lors qu'ils disposent d'un téléphone, qu'il s'agisse ou non d'un smartphone. Néanmoins, bien que la technologie IVR présente des avantages quantitatifs en touchant un grand nombre d'enseignants, la déperdition significative entre les modules remet en question sa plus-value. D'après les entretiens, cette déperdition serait multifactorielle : appels IVR à des heures durant lesquelles ils ne sont pas disponibles (entre 12h40 et 13h), 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. Les modules IVR sont un rappel très succinct des concepts de base en pédagogie, que tous enseignants devraient connaître avant même d'entrer dans le métier. Le contenu est donc pertinent, même si ceci questionne les modalités de recrutement et de formation des enseignants. Au-delà du contenu, c'est le format qui est discuté par les acteurs. Les acteurs interrogés disent qu'ils préféreraient une version papier à une version IVR plus contraignante. La version papier apporte une flexibilité supplémentaire par rapport à l'outil : a) pouvoir lire à son rythme, en revenant sur certains concepts au besoin (flexibilité pédagogique) ; b) pouvoir lire quand on le souhaite en fonction de ses disponibilités (flexibilité horaire) ; c) pouvoir poursuivre sa formation au-delà du projet (durabilité). En effet, depuis la fin du projet, les enseignants n'ont plus accès aux modules IVR. A partir du script, on constate que chaque module représente environ 7 pages Word, ce qui représenterait un document papier total de 50 pages. Ce document pourrait être mis à disposition des enseignants dans les écoles, ou dans les centres de coordination.

Ainsi, l'efficience de la formation IVR est remise en question en raison de la déperdition significative entre les modules et des obstacles rencontrés par les enseignants, soulevant des préoccupations quant à la rentabilité de cette approche par rapport à d'autres méthodes de formation.

EDUKANS

A	B	C	D
X			

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. Par exemple, la stratégie de formation en cascade a été adoptée pour atténuer les dépenses. Plutôt que de mobiliser un grand nombre d'enseignants sur des trajets longs et coûteux, les CCT/inspecteurs ont assumé le rôle de formateurs, dispensant ainsi la formation aux chefs d'établissement/adjoints, qui ont à leur tour formé les enseignants et les représentants SMC/PTA. Avec ce fonctionnement en cascade, le projet est passé de 600 enseignants formés à 2400.

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. Enfin, certaines activités du projet, comme la formation des enseignants, ne pouvaient pas se dérouler pendant les périodes de cours. Ainsi, ces activités se sont déroulées pendant les week-end et les vacances, rallongeant de fait la durée d'exécution de ces activités. Le projet a également connu un retard lié à l'outil EDU Q-Card. Des ajustements ont dû être apportés pour faciliter l'accès à l'application. Face à ces imprévus, une demande d'extension sans frais a été soumise à Enabel et a été approuvée pour permettre la poursuite des activités du projet. Le projet initialement prévu sur 18 mois a été rallongé de 5 mois.

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. D'après les acteurs interrogés, les bénéficiaires proches de la retraite ont rencontré des difficultés significatives dans son usage, en raison de leur familiarité limitée avec les outils numériques. En réponse à cette difficulté, le projet a su adapter son approche en fournissant un soutien spécifique en matière de technologies de l'information et de la communication (TIC) pour améliorer leurs compétences.

Un autre défi lié au numérique concernait l'absence de connexion internet dans certaines écoles. Par conséquent, les bénéficiaires étaient contraints de remplir le questionnaire EDU Q-Card dans sa version papier, puis de se rendre dans un lieu doté d'une connexion pour saisir les données dans l'application. Cependant, ce défi s'est avéré être une opportunité, car le projet a sensibilisé le gouvernement à cette problématique de connectivité dans les écoles. Actuellement, des efforts sont déployés pour étendre le réseau.

Enfin, d'après leurs dires, les évaluateurs souhaiteraient disposer chacun d'une tablette individuelle, de manière à pouvoir réaliser des évaluations sur le terrain, simultanément, sans dépendre du retour de leurs collègues. Par exemple, dans le district de Nakasongola, il y a un ratio de 1 tablette pour 3 CCT/inspecteurs. Les évaluateurs sont localisés sur des lieux différents, ce qui gêne considérablement le processus de suivi-évaluation des écoles. Dans les écoles, le problème est encore plus important puisque toutes les écoles ne disposent pas d'ordinateurs. Par exemple, à l'école de Nakaseke, l'application EDU Q-Card a dû être installée sur l'ordinateur d'une école voisine. Ce manque d'équipement constitue un frein à l'usage de cet outil.

1.1.1.16 Efficacité

SAVE THE CHILDREN

A	B	C	D
	X		

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

La formation en présentiel est composée de 18 modules. Chaque module est organisé sur 4 semaines. A partir de l'analyse du contenu des 18 modules, on constate que les modules de formation sont de qualité, ils abordent les principaux concepts pédagogiques. On observe par ailleurs, qu'il s'agit bien d'une formation active et interactive avec un bon ratio entre la théorie et la pratique. Les enseignants sont réellement mis en situation d'apprentissage, via des travaux individuels et de groupe. Pour enrichir cette formation, le Projet a organisé des échanges post-formation entre enseignants et avec les tuteurs. Ce partage d'expérience leur ont permis d'approfondir leur compréhension, d'échanger des idées et d'appliquer de manière plus efficace leurs acquis dans leurs contextes spécifiques. Ajoutons que les acquis des enseignants sont également renforcés par un document papier remis à chaque enseignant au début de chaque module. On observe donc une bonne efficacité de la formation 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. Cette synergie a joué un rôle clé dans l'amélioration de leur pratique pédagogique (*cf.* Impact).

Formation IVR/Contenu de qualité

La formation IVR consiste à rappeler les concepts clés abordés lors de la formation en présentiel. A partir de l'analyse du script, on constate que le contenu de la formation organisée par IVR est de qualité. La formation permet aux enseignants de recevoir un rappel des concepts clés en pédagogie. Par exemple, pour le module 2 "l'évaluation des apprentissages", sont abordés le lien entre les objectifs et l'évaluation, la différence entre l'évaluation sommative et formative, l'importance de l'évaluation formative et quelques stratégies d'évaluation formative faciles à mettre en place. Chaque module se compose de 5 parties : 1) les objectifs d'apprentissage de la séance ; 2) un rappel des concepts clés ; 3) quelques exemples de mises en application ; 4) un résumé des éléments clés ; 5) un quizz de vérification des acquis. La mise en œuvre de quizz de vérification des acquis offre une opportunité d'évaluation continue, permettant aux enseignants de mesurer leur compréhension et d'identifier les domaines nécessitant un approfondissement. Néanmoins, comme nous allons le voir, le format du quizz est à revoir pour qu'il puisse réellement servir d'évaluation continue.

Formation IVR/Absence de contenu sur la rédaction d'un objectif pédagogique

A partir du script, on observe que la formation IVR se compose de 7 modules incluant chacune 5 ou 6 leçons.

- Module 1 : Introduction aux changements clés du programme abrégé ;
- Module 2 : Évaluation de l'apprentissage ;
- Module 3 : Soutenir l'éducation des filles ;
- Module 4 : Méthodologies d'enseignement centrées sur l'apprenant ;
- Module 5 : Discipline positive dans la classe ;
- Module 6 : Acquisition de la littératie ;
- Module 7 Bien-être des enseignants et classes nombreuses.

En examinant le contenu de chacun des 7 modules, il semble manquer un volet essentiel de l'alignement pédagogique (objectif-activité-évaluation), à savoir la rédaction des objectifs pédagogiques. Les objectifs pédagogiques jouent un rôle central dans la conception d'un cours, car ils définissent ce que les élèves seront en mesure de faire à la fin de chaque leçon. La formulation des objectifs pédagogiques est un élément clé de toute formation destinée aux enseignants. Elle guide le processus d'enseignement et d'évaluation, assurant ainsi une compréhension claire des attentes d'apprentissage. Il serait donc bénéfique d'envisager d'intégrer le thème lié à la formulation des objectifs pédagogiques dans la formation IVR, d'autant plus que ce thème est bien présent dans les modules de formation en présentiel.

Formation IVR/Objectifs pédagogiques des modules absents, inadéquates ou mal formulés

S'agissant d'une formation pédagogique à destination des enseignants, il est important que ce support montre l'exemple. Dans le module 15 de la formation en présentiel "plan and sequence each lesson", il est expliqué l'importance de formuler des objectifs pédagogiques et comment les formuler correctement. Or, dans la formation IVR, on remarque que plusieurs objectifs pédagogiques sont manquants (ex : M1/L4, M2/L3, M4/L1) ou mal formulés. Par exemple, l'objectif "Connaître et utiliser diverses stratégies de différenciation" (M4/L2). Le verbe "connaître" n'est pas un verbe d'action évaluable. Il en est de même pour le verbe "comprendre", dans le M1/L5 "Comprendre les idées clés de l'éducation inclusive". Enfin, beaucoup d'objectifs visés ne peuvent pas être atteints via une formation transmissive par téléphone. Par exemple, "utiliser efficacement les jeux de rôles" (M4/L4), cet objectif ne peut être atteint qu'en mettant les enseignants en situation.

Ainsi, il serait bénéfique de revoir la formulation des objectifs pédagogiques de la formation IVR, afin de les aligner sur les critères abordés dans les modules de formation en présentiel.

Formation IVR/Mauvais résultats aux post-test

Concernant la formation IVR, d'après la base de données "SCI - Enable Education", on observe que 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%. Nous proposons ici deux hypothèses pour expliquer ces taux négatifs aux post-tests : 1) selon certains enseignants, la voix homme de l'IVR serait plus difficile à comprendre que la voix femme, entraînant alors des difficultés à comprendre les questions posées ; 2) notre analyse des quiz suggère que la complexité des consignes et des réponses excessivement longues pourrait également contribuer à une difficulté de rétention des informations par les enseignants. Voici un exemple de quiz ci-dessous :

Nous allons maintenant tester votre compréhension : Veuillez appuyer sur la touche correcte du clavier de votre téléphone pour répondre. Un certain nombre de matières de l'ancien programme ont été complètement supprimées. Laquelle de ces affirmations inclut toutes ces matières ?

- *S'il s'agit de la CPA, de l'alphabétisation 1, de l'activité libre et de l'éducation physique, qui ont toutes été supprimées, appuyez sur la touche 1.*
- *S'il s'agit de l'enseignement religieux, de l'éducation physique, des actualités et de l'activité libre, qui ont tous été supprimés, appuyez sur la touche 2.*
- *S'il s'agit de l'éducation physique, des actualités, de l'activité libre et du CPA, qui ont tous été supprimés, appuyez sur 3.*
- *Si l'alphabétisation 2, l'activité libre, le CPA et le RE ont tous été supprimés, appuyez sur la touche 4.*

Ainsi, les faibles résultats aux post-tests de la formation IVR soulignent la nécessité d'une révision des quizz.

Modules de formation non révisés

Il était prévu dans l'appel à projet que les modules soient révisés à l'issue des résultats obtenus aux post-test. Or, le Projet s'est terminé avant d'avoir pu réaliser la révision de ces modules. Pour les prochaines sessions de formation, les retours des enseignants devront être pris en compte, dans une optique d'amélioration continue.

Manque de liens entre le Projet et la formation des maîtres

A partir des entretiens, on remarque que 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. Afin d'accroître l'efficacité du Projet, il est essentiel que les enseignants prennent conscience que la formation continue fait partie de leur métier et qu'elle n'est pas déconnectée de la formation initiale des maîtres. Pour cela, 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.

EDUKANS

A	B	C	D
X			

Objectifs atteints

Dans le cadre logique, l'indicateur pour l'objectif spécifique était le suivant « Nombre d'écoles effectuant des auto-évaluations de la carte EDU Q - Objectif : 200 écoles ». D'après les résultats présentés dans le diaporama du Comité de pilotage (oct. 2023), le projet a surpassé ce chiffre puisque 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

En analysant les questionnaires d'(auto)évaluation de EDU Q-Card, on constate que l'outil 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. D'après le rapport d'évaluation finale du projet, 97% des écoles (91 sur 94 auditées) ont déclaré utiliser EDU Q-Card pour réaliser des auto-évaluations avec les parties prenantes locales. Ce pourcentage élevé d'écoles utilisant EDU Q-Card souligne son efficacité et sa facilité d'utilisation. Par ailleurs, on observe que presque toutes les écoles (90 sur 94 auditées) ont réalisé au moins 80% des améliorations scolaires proposées (actions). Les points d'action les plus couramment mis en œuvre portent sur la formation des enseignants, la construction de locaux pour les enseignants, le recrutement d'enseignants, l'amélioration des performances scolaires et la supervision des activités scolaires. Les écoles ont entrepris des actions significatives pour améliorer la qualité de l'éducation, en impliquant diverses parties prenantes telles que les parents, les enseignants et les membres de la communauté. Ainsi, on constate 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.

1) Formation. Premièrement, en formant l'ensemble des parties prenantes (agents du MoES, CCT/inspecteurs, chefs d'établissement, enseignants, SMC/PTA), le projet a créé une base solide de connaissances et de compétences, favorisant une compréhension commune des objectifs et des méthodes.

2) Outil d'(auto)évaluation. Deuxièmement, l'utilisation de l'outil EDU Q-Card a permis une évaluation précise des écoles, offrant ainsi un diagnostic approfondi des domaines à améliorer. En impliquant activement la communauté dans le processus décisionnel, le projet a bénéficié d'un soutien local accru et d'une mise en œuvre plus rapide des actions correctives.

3) Suivi post plan d'action. Troisièmement, grâce au suivi post-plan d'action (2 ou 3 fois par trimestre), les écoles ont bénéficié d'un accompagnement continu de la part des CCT et des inspecteurs, facilitant l'identification et la résolution proactive de leurs problématiques spécifiques.

Formation des enseignants de qualité, mais un peu courte et absence de supports

À partir de l'analyse des manuels pour formateurs d'enseignants, on constate que la formation de deux jours proposée aux enseignants est de qualité. Il s'agit d'une formation active et interactive. Les participants à la formation ont réalisé des travaux individuels et de groupe. Ils ont été amenés à contextualiser la formation par rapport au nouveau programme.

Ils ont conçu leurs propres matériels pédagogiques. Par exemple, les enseignants ont réalisé un plan de cours, et une leçon à l'aide de l'outil CorrectBook. La formation leur a permis également de tester de nouvelles méthodes pédagogiques, facilement transférables dans leur pratique. Par exemple, le laboratoire de mots qui consiste à créer des mots différents à partir d'une série de lettres, des exercices d'exploration ou la création de carte mentale. Nous sommes néanmoins surpris par les résultats des participants aux pré-tests et aux post-tests. On constate une augmentation de 50% de bonnes réponses entre le pré-test (my :18%) et le post-test (my : 36%). Cette augmentation est très positive, d'autant plus que 96% des participants ont amélioré leur score initial. Néanmoins, la moyenne des résultats aux post-tests reste en deçà des 50% de réussite. Or, après analyse du questionnaire pré-test/post-test, les réponses aux questions sont assez évidentes. Compte tenu du besoin en compétences pédagogiques des enseignants, il serait judicieux d'augmenter la durée de cette formation. Plus de jours de formation permettaient d'assurer une acquisition plus approfondie et durable des connaissances nécessaires. Par ailleurs, le projet n'a pas prévu de fournir un support pédagogique aux enseignants pour accompagner le transfert des nouvelles compétences acquises. Compte tenu des résultats aux post-tests, nous suggérons de consolider les acquis par un document rappelant les principes de base en pédagogie et les idées clés de la formation.

1.1.1.17 Impact

SAVE THE CHILDREN

A	B	C	D
X			

Niveau individuel/Renforcement des capacités pédagogiques des enseignants

Les acteurs interrogés s'accordent sur le fait que les pratiques enseignantes ont été améliorées grâce aux formations en présentiel organisées par le Projet, mais aussi grâce aux discussions organisées à l'issue de chacun des modules de formation. Par exemple, les enseignants disent qu'ils se sentent désormais capables de créer du matériel pédagogique à partir des matériaux naturels de l'environnement local, sans recourir à l'achat de matériel dans le commerce. Un autre 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). Cette étude visait à évaluer l'amélioration des compétences pédagogiques des enseignants. L'enquête a été menée auprès de 228 enseignants dans 38 écoles du Projet. Les données ont été recueillies via deux outils méthodologiques : un questionnaire d'auto-évaluation de l'enseignant de ses propres compétences et un questionnaire de perception des élèves de la performance de leur enseignant. Concernant l'auto-évaluation, on observe une augmentation de 56% dans la perception des enseignants de leurs propres compétences et aptitudes, passant de 28% à 84%. Concernant la perception des élèves, le pourcentage d'apprenants ayant évalué très positivement la performance de leur enseignant a enregistré une amélioration de 24 points de pourcentage pour atteindre 95,9%.

Ces résultats corroborent également avec les performances obtenues lors des post-tests de la formation en présentiel. Par exemple, pour le module 9, nos calculs révèlent une progression de 12% entre le pré-test effectué avant l'animation du module et le post-test, réalisé à la fin du module. Il serait intéressant d'explorer davantage les mécanismes de suivi post-formation et d'évaluer l'impact à long terme de ces formations sur la pratique enseignante.

Niveau individuel/Renforcement de l'apprentissage des élèves

D'après le rapport final d'évaluation du Projet (mars 2023), entre 2022 et 2023 les scores en matière d'alphabétisation et de calcul ont été améliorés. L'enquête a été menée auprès d'un échantillon de 435 élèves de la troisième à la septième année du primaire. Les élèves devaient accomplir 5 niveaux de tâches en matière d'alphabétisation et 4 niveaux de tâches en matière de calcul. Les niveaux 5 et 4 étaient considérés comme les niveaux les plus hauts. Concernant l'alphabétisation, il y a eu une augmentation de 5 points de pourcentage de 2022 à 2023, passant de 40% à 45% (niveau 5). Concernant la numératie, on observe une augmentation de 34% à 56% (niveau 4) de 2022 à 2023.

Il serait intéressant d'approfondir l'analyse en identifiant les facteurs spécifiques qui ont contribué à cette amélioration des scores en alphabétisation et en numératie. L'identification de ces facteurs permettait ainsi de dégager des enseignements concrets pour orienter les futures interventions pédagogiques.

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

L'appel à proposition de Enabel est axé sur le numérique "EdTech - Utilisation des technologies de l'éducation pour améliorer la qualité et la continuité de l'enseignement et de l'apprentissage". Or, dans le Projet "Ask a teacher", l'impact concernant le renforcement des compétences numériques reste très limité. D'après notre analyse des modules de formation, on constate que 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. Seuls les CCT et les inspecteurs, ayant bénéficié de tablettes, ont renforcé leurs compétences numériques grâce à son usage. Dans un contexte où le numérique et l'enseignement à distance prennent de l'ampleur en Afrique, il serait bénéfique d'orienter les initiatives vers l'intégration des technologies de l'information et de la communication pour l'éducation (TICE). Il est également souhaitable que les enseignants se familiarisent avec les TICE pour répondre aux exigences actuelles de l'enseignement et de l'apprentissage, permettant ainsi de renforcer leurs compétences pédagogiques et de préparer les élèves aux réalités numériques contemporaines.

Niveau organisationnel/Renforcement des acteurs clés de l'éducation

Le Projet a induit des transformations significatives au sein des structures éducatives, en particulier en redéfinissant les compétences et les responsabilités des acteurs clés. Les tuteurs et inspecteurs, initialement dédiés à la supervision des enseignants, ont élargi leur rôle en devenant des formateurs. Cette évolution a renforcé leurs compétences, exerçant ainsi une influence positive sur le développement pédagogique des enseignants, ce qui s'est traduit par des améliorations substantielles dans les apprentissages des élèves. 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. Cette atmosphère de coopération et de soutien mutuel a joué un rôle essentiel dans l'amélioration globale de la qualité du processus enseignement/apprentissage.

Niveau systémique/Impact positif sur la fréquentation scolaire

Le Projet a été le catalyseur d'une meilleure collaboration et d'un rapprochement entre les parties prenantes, comme relevé au cours des entretiens. Une coopération plus étroite entre les différents échelons a été observée, témoignant d'une coordination renforcée et d'une coopération plus robuste.

Les personnes interrogées ont constaté que l'engagement de la communauté et des diverses parties prenantes a entraîné des répercussions positives sur l'augmentation de la fréquentation scolaire.

Selon leurs déclarations, l'augmentation de la fréquentation scolaire serait également 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.

EDUKANS

A	B	C	D
X			

Niveau individuel/ Renforcement des capacités pédagogiques et numériques

1) *Renforcement des compétences des enseignants*. Les personnes interrogées sont unanimes sur le fait que le projet a permis de renforcer les capacités 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. D'après les évaluateurs interrogés, les enseignants sont désormais capables de créer un environnement d'enseignement et d'apprentissage de qualité. Par exemple, les enseignants sont passés d'un enseignement transmissif à un enseignement plus participatif et contextualisé par des exemples concrets de la vie quotidienne. Les conclusions du rapport d'évaluation final du projet, basées sur une enquête par questionnaire auprès de 137 enseignants, corroborent cette tendance. Sur une échelle de 1 à 4 (4= excellent), leurs perceptions de leur capacité à guider les apprenants du concret vers l'abstrait passent de 2,79 en 2022 à 3,09 en 2023. L'organisation de la gestion de la salle de classe en fonction des activités passe de 2,27 en 2022 à 2,87 en 2023. Enfin, la planification claire des cours avec des objectifs pédagogiques précis et concrets passe de 2,32 en 2022 à 2,65. Enfin, 90% des enseignants interrogés disent que la formation a eu un impact positif sur la qualité de leur enseignement en lien avec le nouveau programme d'apprentissage basé sur les compétences du ministère. On observe néanmoins des disparités entre les districts. Par exemple, dans le district d'Apac, 65% des enseignants se disent très confiant dans la mise en œuvre du nouveau programme d'étude, alors qu'ils ne sont que 28% pour le district de Nakasongola. Il sera important de prendre en compte ces disparités entre les districts pour garantir une homogénéisation dans les pratiques pédagogiques.

2) *Renforcement des compétences numériques des CCT/inspecteurs*. Les CCT et les inspecteurs ont été formés par les maîtres formateurs à l'usage d'EDU Q-Card. À partir de l'analyse du module de formation, on constate qu'il s'agissait d'une formation très pratique sur l'usage de l'outil EDU Q-Card et de son utilisation lors des inspections : a) session 1/Historique de EDU Q-Card ; 2) session 2/Application de EDU Q-Card ; 3) session 3/Visite de l'école ; 4) session 4/Travailler avec les parties prenantes pour le dialogue et la planification de l'action. D'après les entretiens, 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

Les acteurs interrogés sont unanimes sur le fait que le projet a permis de faire revenir les enfants à l'école, après deux ans de fermeture des écoles. Le rapport d'évaluation finale du projet fait mention

d'une augmentation de 8% des effectifs de 2019 à 2023, dans toutes les écoles utilisant le projet EDU Q-Card. Pour attribuer cette augmentation au projet, il serait néanmoins nécessaire de comparer ce taux avec celui des autres districts.

Parallèlement, les évaluateurs interrogés ont observé une amélioration des notes obtenues aux évaluations, et une baisse significative des abandons scolaires. Par exemple, à Nakaseke, grâce au projet, 90% des 750 élèves savent désormais lire, ce qui était le cas pour seulement 60% d'entre eux avant le projet. Le rapport d'évaluation du projet fait état d'une augmentation de 18% du nombre total d'élèves réussissant l'examen de fin d'études primaires, passant de 2 819 en 2020 à 3 478 en 2022. Ces améliorations de l'apprentissage peuvent être attribuées au projet Edukans, mais aussi à des initiatives gouvernementales en cours.

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. D'après le rapport d'évaluation finale du projet, l'implication des parents est le deuxième facteur le plus cité par les enseignants (23,7%) comme ayant influé sur l'amélioration de la qualité des apprentissages, le premier étant la formation des enseignants (30%). Les actions de sensibilisation ont contribué à sensibiliser les parents sur l'importance de l'éducation, dissipant ainsi les inquiétudes qui ont pu surgir pendant la période de fermeture des écoles.

Niveau organisationnel/ Fort engagement de la communauté dans l'éducation

À partir des entretiens, on constate que 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. Des personnes sont ensuite identifiées pour exécuter chaque action. Ce système permet d'impliquer pleinement la communauté dans le processus d'amélioration de l'école. Par ricochet, cette implication de la communauté crée un engagement accru de leur part. Le rapport d'évaluation finale du projet montre que la coresponsabilité des parents et de la communauté à l'égard de l'école s'est nettement améliorée, passant de 2,88 (sur une échelle de 1 à 4) à 3,57. En permettant à la communauté de jouer un rôle actif dans les décisions éducatives et les initiatives d'amélioration, le projet crée un lien significatif entre les membres de la communauté et l'école. Cette connexion stimule un niveau d'engagement plus élevé, car les membres de la communauté se perçoivent comme des partenaires essentiels dans le développement et le succès continu de l'établissement scolaire. Des exemples concrets de cet engagement ont été observés par les acteurs interrogés, tels que l'augmentation du nombre d'enfants venant à l'école avec un repas et du matériel scolaire.

Niveau systémique/Meilleure compréhension des bénéficiaires de la notion de qualité

À partir des entretiens, on constate que 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. Les résultats de la baseline montrent qu'EDU Q-Card a favorisé une meilleure appropriation de l'amélioration de l'école par les inspecteurs (86%), les enseignants (87%) et les chefs d'établissement (77%). D'après le rapport d'évaluation du projet, 99,5 % des écoles ont montré des améliorations tangibles de la qualité grâce à l'utilisation d'EDU Q-Card. D'après les évaluateurs interrogés, les chefs d'établissement, les enseignants et les comités de gestion sont en effet beaucoup plus autonomes dans l'évaluation continue de leur école.

Le rapport d'évaluation du projet montre que 45,8% des enseignants considèrent avoir acquis une autonomie importante ou complète. Ils disposent de toutes les capacités et les compétences pour évaluer les progrès de l'école, identifier les points faibles, planifier des améliorations, puis les mettre en œuvre. Plus spécifiquement, grâce aux critères de l'outil EDU Q-Card, les enseignants travaillent beaucoup plus en équipe, ils sont capables d'évaluer leurs pairs, dans une visée de progression et d'amélioration continue.

Niveau systémique/ Impact du numérique sur les politiques éducatives

À partir des entretiens on constate que 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.

1.1.1.18 Durabilité

SAVE THE CHILDREN

A	B	C	D
	x		

Renforcement des tuteurs et des inspecteurs assurant la durabilité du Projet

Le rôle des tuteurs et des inspecteurs consiste à superviser les enseignants en classe. Leurs recommandations permettent aux enseignants d'améliorer leurs pratiques pédagogiques. Grâce au Projet, les tuteurs ont été renforcés dans leurs compétences pédagogiques : ils ont suivi une formation pédagogique dispensée par le Ministère et ont ensuite animé cette formation pour les enseignants et les chefs d'établissement, devenant ainsi des formateurs. Cette transition vers le rôle de formateurs a permis aux tuteurs de consolider davantage leurs compétences, apportant ainsi une contribution positive à l'ensemble du processus éducatif. Ils ont acquis suffisamment de capacités en matière de formation, d'encadrement et de soutien aux enseignants. Ils disposent par ailleurs de motos et de tablettes, leur permettant d'assurer pleinement leur mission de supervision.

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, d'après les entretiens, 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. Ce constat va dans le sens des constats du MoES : « Les faibles capacités et l'absentéisme [...] des chefs d'établissement sont à l'origine de faiblesses dans la qualité de l'éducation » (plan stratégique du MoES, p.23). Premièrement, sur le volet pédagogique, le renforcement pédagogique des chefs d'établissement leur permettrait, non seulement d'échanger sur la pédagogie, mais aussi de suivre et de conseiller les enseignants dans leurs pratiques. On passerait donc de la discussion pédagogique au conseil pédagogique. Deuxièmement, il serait bénéfique de renforcer également les compétences des chefs d'établissement dans le domaine de la gestion scolaire.

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

Selon les personnes interrogées, le Ministère ne disposerait pas de ressources financières suffisantes pour maintenir un Projet de cette ampleur. 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

Concernant la formation en présentiel, les enseignants ayant assisté à la formation en présentiel ont reçu des sacs et des parapluies. L'enseignant le plus performant aux post-tests a reçu un matelas. Outre ces cadeaux, appréciés par les participants, il n'y a pas eu de remise de diplôme ou d'attestation. Or, une reconnaissance officielle 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. Cette somme leur permettait de financer du data nécessaire à l'écoute de la formation. D'après les acteurs interrogés, ce montant ne suffit pas pour inciter les enseignants à suivre la formation par IVR. Ce constat est confirmé par les statistiques de la base de données "SCI-Enable Education (Viamo UG)" qui montrent un taux extrêmement élevé d'abandon (99,8% de déperdition du module 1 au module 7). 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.

Ainsi, une réévaluation des incitations financières et/ou une reconnaissance formelle pourrait constituer des leviers pour améliorer l'engagement des enseignants dans la formation IVR.

EDUKANS

A	B	C	D
	X		

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. La formation a été initiée auprès de 4 maîtres formateurs des cinq districts. Ces derniers ont ensuite formé 25 CCT, 16 inspecteurs et 9 évaluateurs associés. À leur tour, ces acteurs ont formé 448 chefs d'établissement et leurs adjoints, qui ont transmis les connaissances à 1710 enseignants ainsi qu'à 2269 membres des comités de gestion scolaire et des associations de parents et d'enseignants (SMC/PTA). 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. D'ailleurs, les résultats de la baseline montre que la grande majorité (78%) des chefs d'établissement interrogés qui ont déjà utilisé l'outil d'évaluation reconnaissent qu'ils ont impliqués des parties prenantes telles que les parents, les membres de la communauté, les CCT, les inspecteurs, les apprenants, les enseignants et les membres du SMC/PTA. On observe alors que les chefs d'établissement ont acquis une certaine autonomie, ils ne dépendent plus exclusivement des évaluations externes pour prendre des mesures. Cette autonomie renforce la pérennité des améliorations éducatives, car elle repose sur des pratiques d'auto-évaluation internes régulières et continues.

3) Responsabilisation de la communauté. Les entretiens révèlent une avancée significative concernant la perception du rôle de la communauté dans l'amélioration de la qualité du système éducatif. 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. D'après les entretiens, on constate que les parents se sont impliqués activement dans des initiatives telles que la rénovation de salles de classe, la construction de latrines, ou la création de logements pour les enseignants. Les infrastructures ont été réellement améliorées grâce aux actions de la communauté. Cette forte adhésion de la communauté témoigne de son potentiel à générer des changements durables, ouvrant ainsi la voie vers une amélioration éducative pérenne.

Collaboration avec le MoES pour étendre le projet dans l'ensemble des écoles du pays

Compte tenu des résultats positifs du projet, le MoES a sollicité l'expertise d'Edukans pour la révision des lignes directrices du comité de gestion scolaire. Par ailleurs, d'après les entretiens, le Ministère serait tout à fait favorable au plan d'expansion proposé par Edukans consistant à proposer Edu Q-Card à l'ensemble des écoles du pays. Un email envoyé par le Ministère atteste qu'il est maintenant attendu d'Edukans une présentation détaillée du projet, incluant les coûts de gestion et une explication sur la manière dont les données seront gérées, ainsi que les droits d'accès. Suite à cela, le projet sera proposé aux instances supérieures pour validation. Une réunion avec le groupe de travail sur l'évaluation du Ministère est programmée en février pour discuter des prochaines étapes de la mise à l'échelle du projet.

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. En effet, le Ministère projette d'intégrer ces données dans un outil de planification, comprenant d'autres données relatives à l'éducation.

Cette intégration renforcera la capacité du Ministère à prendre des décisions éclairées basées sur des informations actualisées, contribuant ainsi à une planification plus efficace et à une amélioration continue du système éducatif.

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.

Cela pourrait inclure des formations spécifiques, le transfert progressif des responsabilités et la mise en place d'une structure durable pour la gestion des données éducatives.

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. Sans cette formation, le projet risque de se focaliser uniquement sur la collecte de retours, l'élaboration de plans d'action, et éventuellement des suivis, sans véritablement inclure la formation des chefs d'établissement. Or, d'après les entretiens, on constate que le rôle du chef d'établissement est capital dans l'implémentation du plan d'amélioration des écoles.

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. Ces évaluateurs sont venus renforcer l'équipe d'évaluateurs existante, à savoir les 25 CCT et 16 inspecteurs. Les évaluateurs associés sont des enseignants retraités. 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. Le départ des évaluateurs associés souligne l'importance d'élargir le pool d'évaluateurs pour maintenir la qualité et l'efficacité des évaluations des écoles ainsi que le suivi de la mise en œuvre des plans d'action. Par exemple, dans le district de Kwania, il y a 3 CCT, alors qu'il y aurait un besoin réel de 5 CCT. Ainsi, il peut être envisagé d'explorer des stratégies pour recruter de nouveaux évaluateurs qualifiés.

3.3.2 Evaluation des thèmes transversaux

- **Thème transversal axé sur le genre :**

Questions évaluatives de référence :

Q7. Comment le projet a-t-il pris en compte la question du genre dans le projet ?

Q7 a. Dans la conception du projet ?

Q7 b. Dans la mise en œuvre des activités du projet ?

SAVE THE CHILDREN

A	B	C	D
X			

Prise en compte du genre dans les modules de formation

1) *Formation en présentiel*. Le module 14 de la formation en présentiel porte sur le genre et l'inclusion, il est intitulé "Use differentiation for mixed ability learners". Dans la plupart des autres

modules, on observe des encadrés spécifiques sur le genre. Par exemple, dans le module 8 “open and close lessons purposefully”, il y a un encadré spécifique sur le genre et l’inclusion :

Prise en compte de la dimension de genre et inclusion.

Lorsque vous réfléchissez à la meilleure façon d'impliquer et de motiver les élèves, au début de la leçon par exemple, essayez de choisir un sujet qui intéresse à la fois les garçons et les filles et les enfants de différents milieux. Veillez à ce que tous les élèves se sentent à l'aise pour parler de ce sujet.

2) *Formation IVR*. Sur les 7 modules proposés, un module entier concerne le genre : “Module 3 Soutenir l'éducation des filles” :

- Leçon 1 - L'éducation des filles et la lutte contre les stéréotypes ;
- Leçon 2 - Comment les filles peuvent être désavantagées en classe ;
- Leçon 3 - Stratégies tenant compte de la dimension de genre dans le contenu des leçons et des tâches ;
- Leçon 4 - Promouvoir la participation des filles en classe ;
- Leçon 5 - Évaluation sensible au genre.

Que ce soit pour la formation en présentiel ou la formation IVR, on constate que les modules intègrent des leçons significatives, allant de la lutte contre les stéréotypes à la promotion de la participation des filles en classe, démontrant ainsi l'engagement du Projet en faveur de l'équité et de l'inclusion.

Un accès à la formation paritaire

1) *Formation en présentiel*. La formation en présentiel a été conçue en tenant compte de l'équité entre les genres. Par exemple, dans le district de Ntoroko, 77 enseignants et 58 enseignantes ont participé à cette formation.

2) *Formation IVR*. D’après la base de données “SCI - Enable Education”, aucune différence significative entre les hommes et les femmes n’est observée en ce qui concerne le taux d'accès aux modules et le taux d'abandon des modules. Par exemple :

- 8 728 enseignantes et 11 292 enseignants ont débuté la leçon 1 du module 1 ;
- 6 % des enseignantes et 6% des enseignants ont commencé la leçon 1 du module 2 ;
- 2% des enseignantes et des enseignants ont débuté la leçon 1 du module 3 ;
- 0,2 % des hommes et 0,2% des femmes sont allés jusqu’au module 7.

Ainsi, l'accès aux deux formations a été équitable entre les genres, avec des taux similaires d'engagement et de progression tout au long des différents modules de formation.

Renforcement des apprentissages chez les filles et persistance des stéréotypes de genre

Selon le rapport d'évaluation final du Projet publié en mars 2023, il a été constaté chez les filles une amélioration des scores en alphabétisation et en calcul entre 2022 et 2023. L'enquête a porté sur 435 élèves, allant de la troisième à la septième année du primaire. Ces élèves ont été amenés à réaliser des tâches, comprenant 5 niveaux pour l'alphabétisation et 4 niveaux pour le calcul. Les niveaux 5 et 4 étaient catégorisés comme les niveaux les plus avancés. Concernant l’alphabétisation, pour les filles, on observe une augmentation de 11,8 points de pourcentage de 2022 à 2023, passant de 36% à 47,2% (niveau 5). Ce score et cette progression dépassent ceux des garçons (44% en 2022 et 43,5% en 2023). Concernant la numératie, on observe chez les filles une augmentation de 22% à 54,2% (niveau 4) de 2022 à 2023. Dans ce domaine, les garçons arrivent en tête en passant d’un score de 22% en 2022 à 56,8% en 2023. Ces résultats très positifs pour les filles pourraient néanmoins refléter la persistance de stéréotypes de genre associés à la compétence des filles dans les domaines littéraires et la compétence des garçons dans les domaines mathématiques.

EDUKANS

A	B	C	D
X			

Bonne prise en compte du genre par le projet

1) *Critères « genre » pris en compte dans l'outil EDU Q-Card.* L'outil EDU Q-Card comprend 5 questionnaires d'évaluation : 1) l'environnement d'apprentissage ; 2) l'apprentissage ; 3) l'enseignement ; 4) la gestion des écoles ; 5) parents et communauté. Le questionnaire "Environnement d'apprentissage" comprend trois critères en lien avec le genre :

- Installations sanitaires propres et fonctionnelles, approvisionnement en eau potable, vestiaires et latrines séparés pour les filles ;
- Politiques efficaces de prévention des violences physiques, psychologiques et sexuelles, appliquées ;
- Traitement égal des deux sexes dans l'ensemble de l'école (mise en pratique d'une approche pédagogique sensible au genre)".

Lors de l'auto-évaluation et de l'évaluation externe de l'école, ces critères font l'objet d'une discussion au sein de l'établissement scolaire, impliquant l'ensemble des parties prenantes. Ces discussions portent sur la mise en œuvre effective de ces critères, les obstacles éventuels à leur réalisation, et comment les écoles et les communautés peuvent collaborer pour atteindre ces objectifs. 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. Cette démarche favorise ainsi une compréhension commune et des efforts collectifs pour progresser vers une éducation plus équitable et sensible au genre.

2) *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. Par exemple, 50 enseignants et 54 enseignantes ont participé à la formation "enseignement et apprentissage actif". Cette parité se retrouve dans toutes les autres formations proposées par le projet : la formation des formateurs, des tuteurs, des chefs d'établissement et des représentants du SMC/PTA. Cette parité reflète l'engagement du projet à promouvoir l'équité au sein de ses activités.

Impact positif inattendu du projet : le retour des filles à l'école

À partir des entretiens, on remarque que le projet a eu un impact positif, inattendu, à savoir le retour des filles à l'école. Par exemple, dans le district de Kwania, de la première à la troisième année de primaire, les filles sont maintenant plus nombreuses que les garçons. D'après les statistiques, à l'école primaire d'Inomo, le nombre de filles avant et après covid a augmenté de 60%, passant de 243 à 616. Par comparaison, le nombre de garçons a augmenté de 45%, passant de 443 à 815. Les personnes interrogées donnent plusieurs explications à ce retour des filles à l'école. 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. Dans certaines écoles il y a eu également des panneaux de communication visant à briser les tabous sur les menstruations. Ainsi, les efforts déployés par le projet pour intégrer une approche pédagogique sensible au genre, sensibiliser les communautés à l'importance de l'éducation des filles et améliorer les infrastructures scolaires ont contribué au retour des filles à l'école.

4 Conclusions

SANTE

Le Volet santé de la composante Sénégal du projet DIRECCT bien que répondant à une logique d'urgence a fourni une bonne opportunité pour faire une vraie avancée dans la santé numérique au Sénégal en cohérence avec la volonté nationale et le contexte des autres interventions de Enabel donnant ainsi plus d'ampleur à l'intervention en réalisant une complémentarité et un alignement avec l'appui au secteur de la santé de la coopération bilatérale belge.

La stratégie de l'UE pour la mise en œuvre du volet santé du programme DIRECCT au Sénégal de s'appuyer sur un partenaire bien établi, comme Enabel, qui est déjà un acteur majeur de la santé numérique s'est donc avéré très efficace.

Malgré le cadre « urgent » et le temps court de l'intervention, Enabel a su inscrire l'action dans une stratégie à plus long terme comme le réclame la digitalisation du secteur de la santé en démarrant l'action avec un état des lieux très bien fait et en impliquant fortement le ministère. L'état des lieux assorti d'un plan de remédiation a permis pour l'intervention DIRECCT de mieux adapter le budget et les interventions aux besoins réels et plus généralement de fournir des enseignements utiles au-delà de la zone concernée et la démarche en cours pour donner au rapport de cette étude une plus large diffusion est à saluer.

Le recrutement de fournisseurs locaux pour le renforcement des réseaux et les équipements informatiques s'est avéré efficace et devrait faciliter la maintenance.

Le renforcement de la capacité numérique de base comme préalable nécessaire au déploiement d'outils informatiques spécifiques a été très apprécié ; cette approche s'est avérée efficace.

Le choix de la plateforme OpenClinic est pertinent au vu de la couverture de ses fonctionnalités très complète et de son expérience antérieure reconnue, mais le mécanisme de contrat-cadre e-health très efficace pour alléger les procédures de passation de marché pose question pour le recrutement d'un fournisseur de solutions notamment parce qu'il empêche d'autres fournisseurs de solutions de proposer leurs produits dans des procédures compétitives.

D'une façon générale l'outil est très apprécié par les utilisateurs, mais il faudrait arrêter la collecte des informations sur les registres en papier parallèlement à l'encodage dans la plateforme OpenClinic (double encodage) qui alourdit exagérément la charge de travail de gestion de l'information et limite ainsi l'impact sur la qualité de l'information.

Il y a néanmoins encore beaucoup d'actions de consolidation nécessaires pour que les investissements produisent leur effet, notamment sur l'amélioration de l'information : certaines améliorations de la plateforme sont encore nécessaires dont le développement de registres manquants et l'interopérabilité avec la plateforme DHIS2 du SNIS, mais surtout il y a une nécessité de développer la compétence locale pour maintenir et déployer l'outil et limiter la dépendance vis-à-vis du fournisseur dont les équipes sont basées en dehors du pays

Le point qui mérite une attention particulière est la durabilité. L'expérience antérieure du projet PAODES montre que lorsque les financements ne sont pas maintenus, l'informatisation des hôpitaux reste très fragile. Pour l'heure, les perspectives de financement pour prendre la relève du financement de l'intervention DIRECCT ne sont pas claires malgré le plaidoyer d'Enabel auprès de l'Union européenne pour poursuivre l'appui après le programme DIRECCT. La stratégie du Ministère de développer sa propre plateforme fait aussi peser une menace sur la place que la plateforme OpenClinic pourra conserver dans le développement de la digitalisation du secteur de la santé au Sénégal.

Il est difficile de dire si la résilience aux crises a été renforcée, mais on peut supposer que les services de santé sont mieux armés qu'ils ne l'étaient.

ENTREPRENARIAT

Le volet Entrepreneuriat du projet DIRECCT a permis de former 203 MPME sénégalaises aux compétences digitales pour tirer parti du numérique dans leur développement. Avec un taux de participation de 85% et un taux d'exécution du programme des modules de 81%, la formation en transformation digitale a été globalement appréciée par les bénéficiaires. Les coachs se sont plus focalisés à doter des compétences aux bénéficiaires plutôt qu'à bâcler le programme.

L'utilisation de la Digibox, une plateforme pédagogique mobile et interactive, a joué un rôle crucial dans le succès de la formation et son adoption par les bénéficiaires. Cette approche innovante a permis de :

- Faciliter l'accès à la formation : la Digibox a permis de dispenser la formation dans des zones rurales et reculées, où l'accès à internet est souvent limité.
- Offrir une expérience adaptée aux besoins des MPME : le système de cartes proposé dans la Digibox permet d'accéder à une large gamme de formations qualitative avec un design inspiré d'applications utilisées au quotidien par les bénéficiaires : Wave et WhatsApp. Cela a beaucoup facilité leur appropriation de la formation.
- Renforcer l'apprentissage : la Digibox utilise des supports pédagogiques et pratiques favorisant une meilleure assimilation des connaissances et une adoption des outils par les bénéficiaires
- Développer l'inclusivité numérique : 46 % des bénéficiaires de la formation en transformation numérique sont des femmes, 50 % des MPME qui vont bénéficier de l'intégration de solutions numériques sont dirigées par des femmes.

En effet, la formation a eu un impact positif sur les MPME dirigées par des femmes. Elles ont notamment pris conscience des opportunités du numérique et ont décidé d'utiliser le digital comme un levier de croissance de leur MPME. Grâce à la formation, les MPME ont pu créer des pages de réseaux sociaux : Facebook, Instagram, ont appris à prendre des photos de qualité pour promouvoir leurs produits de manière professionnelle et à les diffuser notamment sur WhatsApp.

EDUCATION

SAVE THE CHILDREN

Le projet "ask a teacher" est pertinent, car il est en cohérence avec la stratégie nationale et répond aux besoins réels du pays. La formation en présentiel, combinée avec les échanges entre pairs, les supports pédagogiques et les évaluations-conseil des CCT a permis d'améliorer de manière durable les capacités pédagogiques des enseignants.

Cependant, il est souligné que la formation IVR constitue le point central du projet à questionner. Cette formation est jugée peu efficiente et efficace, avec un taux de déperdition très élevé et des taux de réussite aux post-tests très bas. Elle ne semble pas apporter de réelle valeur ajoutée par rapport à un support papier. De plus, à l'ère du numérique, la pertinence même d'une formation par téléphone est remise en question.

En outre, le lien avec la pandémie de Covid-19 n'est pas suffisamment évident, et le projet tel qu'il est actuellement structuré ne permettrait pas de maintenir l'enseignement-apprentissage en cas de pandémie.

EDUKANS

Le projet EDU Q-Card est pertinent, car il répond pleinement aux attentes et aux besoins réels du pays, en totale cohérence avec les axes stratégiques du MoES. La synergie entre les formations, l'outil et le suivi-conseil post-plan d'action a permis de renforcer durablement les capacités des acteurs impliqués à différents niveaux du système éducatif, à savoir les CCT/inspecteurs, les chefs d'établissement, les enseignants et les représentants SMC/PTA. La grande réussite du projet réside dans sa capacité à responsabiliser et autonomiser ces acteurs clés.

L'outil EDU Q-Card a été largement apprécié et adopté par les bénéficiaires. Il est considéré comme efficace, efficient et facile à utiliser. De plus, le projet a su impliquer et engager la communauté dans l'amélioration de la qualité de l'éducation, ce qui a généré des résultats tangibles en matière de qualité de l'enseignement et de l'apprentissage.

5 Recommandations

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	Post factum	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 /Post factum	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

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

Volet éducation – 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

EDUCATION- 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 World vision et STC. Par exemple, STC porte aussi sur la formation des enseignants de	EDU	1	A	S

#	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveaux (1 à 4)	Priorité (A à D)	S/O*
	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

6 Leçons apprises

Volet santé

- 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
- 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.
- 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
- 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.

Volet entreprenariat

1. **L''adaptation des méthodes pédagogiques selon les besoins individuels peut grandement améliorer l'efficacité d'une formation.**

Face à la diversité des niveaux de compréhension des bénéficiaires lors de la formation initiale, les prestataires, Concree et Yessal Agrihub, ont décidé de subdiviser les groupes en deux : ceux avec un bon niveau et ceux rencontrant des difficultés. Cette approche a permis de mieux adapter l'enseignement à chaque individu, réduisant ainsi l'ennui pour les plus avancés et décomplexant ceux en difficulté. De plus, cette subdivision a permis au coach d'adapter son approche, favorisant ainsi une meilleure assimilation des modules.

2. **L'implication des partenaires locaux dès le début d'un projet est cruciale pour son succès.**

La connaissance du terrain et la crédibilité des ONG locales ont facilité l'identification des zones d'intervention et la mobilisation des bénéficiaires. Leur expertise sectorielle a permis d'évaluer précisément les besoins en transformation digitale et de concevoir des solutions adaptées. La collaboration avec les ONG a également simplifié la mise en relation des MPME avec les prestataires de services numériques, renforçant ainsi l'impact du projet. En impliquant les partenaires locaux dès le départ, le projet a bénéficié d'une sensibilisation plus large, d'une mobilisation plus efficace des MPME, et a renforcé son ancrage local.

3. **La langue locale peut être une opportunité dans l'adoption du numérique**

L'expérience du projet DIRECCT montre que l'utilisation du Wolof pour la formation sur la transformation digitale est bien accueillie par les MPME au Sénégal, favorisant ainsi une meilleure appropriation. Intégrer les langues locales dans les formations numériques est crucial pour promouvoir l'adoption du numérique par les MPME, rendant ainsi ces initiatives plus inclusives et efficaces.

4. L'Importance des Phases de Diagnostic dans les Projets de Transformation Digitale

L'expérience du projet DIRECCT met en évidence l'importance des diagnostics approfondis pour comprendre les besoins spécifiques des bénéficiaires en matière de transformation digitale. En réalisant ces diagnostics en amont et en tenant compte de divers facteurs tels que le secteur d'activité et la taille des MPME, le projet a pu éviter de proposer des solutions inadaptées et mieux cibler ses interventions pour répondre efficacement aux besoins des bénéficiaires.

5. L'UI design et l'UX design jouent un rôle capital

Le projet souligne l'importance primordiale de l'UI design et de l'UX design dans l'adoption réussie des solutions numériques par les MPME. Pour favoriser cette adoption, il est crucial que les solutions soient à la fois attrayantes et faciles à utiliser sur le plan visuel (UI design) et qu'elles offrent une expérience globale fluide et agréable (UX design). Ainsi, investir dans un UI design et un UX design de qualité est essentiel pour garantir le succès de l'adoption et de l'utilisation des solutions numériques par les MPME.

Volet éducation

SAVE THE CHILDREN

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.

EDUKANS

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.