



CENTRE AFRICAIN D'ÉTUDES SUPÉRIEURES EN GESTION

Grande Ecole



Mémoire de fin d'étude

Pour l'obtention du Master Professionnel en Sciences de Gestion

Option Gestion de projet - 6^e promotion

Année académique : 2012 -2013

Analyse de la dimension participation dans le système de suivi-évaluation des projets d'éducation et de formation : cas de l'Initiative École et Langues Nationales en Afrique (ELAN-Afrique)

Présenté par :

Diarra SALL

Sous la direction de :

M. Boubacar AW

Enseignant Permanent au CESAG

M. Issa MBOUP

Secrétaire général de la DPRE

Octobre 2014

DÉDICACES

Je dédie ce mémoire :

À mes très chers parents pour leur soutien inestimable, leurs prières et conseils précieux.

À mes frères pour leur soutien moral, leurs conseils et appuis.

À ma sœur, pour ses encouragements et ses prières.

À mon mari et mes enfants que j'adore.

REMERCIEMENTS

Mes sincères remerciements à :

- **M. Issa MBOUP**, Secrétaire général de la Direction de la Planification et de la Réforme de l'Éducation (DPRE) de m'avoir permis de mener cette étude sur l'initiative Ecole et langues nationales en Afrique (ELAN) et d'avoir accepté de m'encadrer dans l'élaboration de cette étude. Merci pour votre disponibilité, votre sens du partage des connaissances, vos conseils et encouragements. Merci également à tous vos collaborateurs : le Directeur général, le personnel, les points focaux de l'initiative à la DPRE, au niveau des directions nationales, des entités déconcentrées et décentralisées et des écoles.
- **M. Boubacar AW**, enseignant permanent au CESAG, mon directeur de mémoire pour sa disponibilité permettant la réussite de ce travail, ses conseils et ses encouragements.
- **M. El hadji Abdoulaye SALL**, mon frère, pour ses conseils et son soutien moral et matériel.
- À toute la **6^e promotion de la MPSG2 GP** pour les moments de collaboration et de partage d'expériences que nous avons vécus.

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

- ADEA** : Association pour le Développement de l'Éducation en Afrique
- AFD** : Agence Française de Développement
- APC** : Approche Par Compétence
- AUF** : Agence Universitaire de la Francophonie
- BM** : Banque Mondiale
- CCI** : Comité de Coordination internationale
- CDCS** : Comité Départemental de Coordination et de Suivi
- CEB** : Curriculum de l'Éducation de base
- CGE** : Comité de Gestion d'École
- CIEP** : Centre International d'Études Pédagogiques
- CIME** : Cellule Informatique du Ministère de l'Éducation
- CLEF** : Comités Locaux d'Éducation et de Formation
- CNRE** : Centre national de Ressources Educationnelles
- CO** : Comité d'Orientation
- CONFEMEN** : Conférence des Ministres de l'Éducation des États et gouvernements de la Francophonie
- CONSEF** : Conseil Supérieur d'Éducation et de Formation
- CPS** : Comité de Pilotage et de Suivi
- CRFPE** : Centre Régional de Formation du Personnel de l'Éducation
- CSI** : Comité Scientifique International
- CTN** : Comité Technique National
- DAGE** : Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement
- DALN** : Direction de l'Alphabétisation et des Langues Nationales
- DEE** : Direction de l'Enseignement Élémentaire
- DFC** : Direction de la Formation et de la Communication
- DPRE** : Direction de la Planification et de la Réforme de l'Éducation
- ELAN** : Initiative École et Langues nationales en Afrique
- EPT** : Éducation pour Tous
- ERP** : Évaluation Rurale Participative
- FAO** : Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
- IA** : Inspection d'Académie

IEF : Inspection de l'Éducation et de la Formation

INEADE : Institut National d'Étude et d'Action pour le Développement de l'Éducation

LASCOLAF : Langue de Scolarisation en Afrique Francophone

MAEE : Ministère français des Affaires étrangères européennes

MEN : Ministère de l'Éducation nationale

MLA : Monitoring Learning Achievement

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques

OIF : Organisation Internationale de la Francophonie

OMD : Objectif du Millénaire pour le Développement

PAQUET-EF : Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence – Secteur Éducation Formation

PASEC : Programme d'Analyse des Systèmes Educatifs de la CONFEMEN

PME : Partenariat Mondial pour l'Éducation

POBA : Plan d'Opération du Budget annuel

PSE : Plan Sénégal Emergent

RAP : Recherche Action Participative

RPP : Recherche Paysanne Participative

SE : Suivi-Evaluation

SEP : Suivi-Evaluation Participatif

SSE : Système de Suivi-Evaluation

TCF : Test de connaissance du Français

TDR : Termes de Référence

UCGE : Union des Comités de Gestion d'École

UNESCO : Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture

UNICEF : Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

LISTE DES TABLEAUX ET SCHÉMAS

TABLEAUX		
Numéros	Libellés	Pages
Tableau n° 1	Différences entre le SEP et le SE classique	25
Tableau n° 2	Indicateurs de la participation des acteurs au SE	31
Tableau n° 3	Indicateurs de performance du SSE	32
Tableau n° 4	Indicateurs du niveau d'implication des parties prenantes dans le pilotage	33
Tableau n° 5	Critère de mesure de la variable "démarche de pilotage"	36
Tableau n° 6	Critère de mesure de la variable "performance du SSE"	37
Tableau n° 7	Critère de mesure de la variable "SEP"	38
Tableau n° 8	Dispositif de coordination et de suivi	44
Tableau n° 8	Dispositif de coordination et de suivi (suite)	45
Tableau n° 9	Répartitions des classes expérimentales	47
Tableau n° 10	Résultats par rapport à la variable « Démarche de pilotage »	52
Tableau n° 11	Graphique des rôles et responsabilités des acteurs	54
Tableau n° 12	Résultats par rapport à la variable « Performance du SSE » dont s'inspire l'initiative	56
Tableau n° 13	Résultats par rapport à la variable « SEP »	58
Tableau n° 14	Grille d'analyse des acteurs	61
Tableau n° 15	Synthèse du plan d'action	66

SCHÉMAS		
Numéros	Libellés	Pages
Schéma n° 1	Étapes du processus SEP	27
Schéma n° 2	Unité de projet ELAN (au sein de l'OIF)	39
Schéma n° 3	Dispositif de pilotage d'ELAN (au sein du ministère de l'Éducation nationale)	43
Schéma n° 4	Dispositif de suivi-accompagnement de la phase expérimentale d'ELAN	49
Schéma n° 5	SWOT du SSE	57
Schéma n° 6	Sociogramme des acteurs du suivi-évaluation d'ELAN	59

SOMMAIRE

DÉDICACES	I
REMERCIEMENTS.....	II
SIGLES ET ABRÉVIATIONS	III
LISTE DES TABLEAUX ET SCHÉMAS	V
PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE	1
PREMIÈRE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE	10
CHAPITRE 1 :CADRE THÉORIQUE.....	11
I. Quelques concepts clés.....	11
II. Méthodologie de l'étude	30
CHAPITRE 2 :CONTEXTE DE L'ÉTUDE.....	39
I. L'initiative ELAN-Afrique.....	39
II. Contexte sénégalais du projet	44
DEUXIÈME PARTIE : Analyse des résultats de l'étude et recommandations	54
I. Analyse de la démarche de pilotage	55
II. Analyse de la performance du SSE	58
III. Analyse de la pratique du SEP	60
CHAPITRE 2 : Recommandations.....	63
I. Proposition d'une démarche SEP	63
II. Plan d'action.....	66
CONCLUSION.....	70
BIBLIOGRAPHIE	72
ANNEXES.....	74

PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction

En 2000, le Sénégal a souscrit aux huit Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Il s'est en même temps engagé dans la mise en œuvre de stratégies de lutte contre la pauvreté. L'atteinte de ces objectifs a été opérationnalisée à travers un Document de Stratégies de Réduction de la Pauvreté (DSRP). L'intégration des OMD, en 2005, dans le DSRP a permis au Sénégal de progresser régulièrement vers la plupart des objectifs fixés. Ce DSRP sera remplacé en Janvier 2010 par le Document de Politique Economique et Social, puis par la Stratégie Nationale de Développement Economique et Social (SNDES) pour la période 2013-2017. Ces stratégies ont été de véritables instruments de mobilisation de ressources et de recentrage des politiques de développement autour d'objectifs clairement définis, assortis d'indicateurs de performance et d'impact.

Aujourd'hui, le Sénégal vise un nouveau modèle de développement à travers le Plan Sénégal Emergent (PSE). Cette stratégie constitue le référentiel de la politique économique et sociale à l'horizon 2035. Elle met l'accent sur une plus forte impulsion dans la création de richesse et d'emploi, le renforcement de la gouvernance, le développement des secteurs stratégiques ayant des impacts significatifs sur l'amélioration des conditions de vie des populations, la protection des groupes vulnérables et la garantie de l'accès aux services sociaux de base.

A ce titre le Programme d'Amélioration, de la Qualité, de l'Equité et la Transparence (PAQUET) constitue l'instrument d'opérationnalisation de la stratégie d'émergence du secteur de l'éducation et de la formation (2012-2025). Il vise à approfondir et à consolider les acquis du Plan Décennal de l'Education et de la Formation (PDEF) en assurant une éducation de base de qualité pour tous. Il s'inspire de la lettre de politique générale du secteur qui privilégie dans ses orientations : la promotion de la bonne gouvernance à travers le développement de la transparence, la responsabilité et la reddition des comptes, l'inclusion des parties prenantes, le contrôle et le Suivi-Evaluation (SE).

En effet, le SE est le meilleur moyen pour les partenaires au développement, les gouvernements, la société civile, les Partenaires techniques et financiers (PTF) :

- d'assurer une prestation de services de qualité ;
- de mieux planifier et d'affecter les ressources ;

- de rendre compte aux principales parties prenantes en faisant état des résultats obtenus et des différentes contraintes liées à la mise en œuvre et/ou à l'atteinte des objectifs ;
- de tirer des leçons des expériences passées.

Cependant, le domaine du SE a évolué en passant des approches traditionnelles fondées seulement sur la mise en œuvre effective des activités, à de nouvelles approches axées surtout sur les résultats. L'approche est globalement axée sur les besoins exclusifs des organismes donateurs et des décideurs. Certains maintiennent que les approches conventionnelles sont conçues pour produire des renseignements « objectifs », « dépourvus de préjugés » et « quantifiables ». D'où le recours à une expertise externe pour effectuer l'évaluation. Ceux qui sont directement concernés par les activités de développement, en tant qu'acteurs ou bénéficiaires, n'interviennent guère ou pas du tout, dans l'évaluation, qu'il s'agisse de décider des questions à poser, des renseignements à obtenir ou de définir les critères de « réussite »¹.

La reconnaissance des limites de ces approches classiques du SE contribue à l'émergence progressive d'approches alternatives, notamment les approches participatives. L'utilisation de ces différentes méthodes et approches participatives engagent plus directement les parties prenantes dans l'obtention de résultats durables. Ce concept de participation a pris une importance considérable dans le milieu du développement. Il trouve ses fondements dans l'apprentissage d'un nouveau mode d'intervention basé sur l'écoute, le dialogue, la négociation, l'échange d'information et de savoir, l'engagement et le respect mutuel. Cette approche favorise le renforcement de la cohésion et de l'organisation sociale voire la création d'une dynamique de groupe et l'esprit de partenariat dans la communauté.

L'intégration de cette dimension participative dans le cycle de vie du projet permet non seulement d'enrichir les projets et de partager ses objectifs avec les différents acteurs et/ou bénéficiaires, mais aussi de faciliter l'appropriation des mesures préconisées dans le suivi-évaluation et leur mise en œuvre effective. Ainsi de l'inclusion de ces méthodes participatives dans le suivi-évaluation découle le concept de Suivi-Évaluation Participatif (SEP) très utilisé dans les projets de développement. Le SEP revêt de plus en plus de l'importance

¹RUBIN Frances, 1995, *A Basic Guide to Evaluation for Development Workers*, Oxford, Oxfam; p20

comparativement aux approches conventionnelles de suivi-évaluation. Cet intérêt croissant s'explique à travers plusieurs facteurs dont :

- la nouvelle tendance en matière de gestion orientée sur les contrats de performance qui mettent l'accent sur les résultats et l'atteinte des objectifs ;
- des ressources limitées avec en contrepartie une attente renforcée en matière de responsabilisation, de réussite et d'impacts tangibles ;
- la tendance à la décentralisation, au transfert de pouvoirs et de responsabilités qui nécessite de nouveaux modes de supervision pour garantir la transparence et mieux soutenir les interventions de développement.

Cependant, l'intérêt porté à la pratique du SEP par la coopération au développement semble grandissant. Les premiers exemples datent des années 1970 et recouvrent différentes formes en fonction de ceux qui participent, de leur degré d'implication, et des objectifs visés.

Son but est d'une part d'estimer l'état d'avancement de l'exécution des projets/programmes et la réalisation des résultats, et d'autre part de promouvoir l'appropriation de ces projets/programmes par les communautés afin d'en assurer leur réussite et leur pérennité.

Dans le contexte particulier de la gestion des systèmes éducatifs, le SE revêt un enjeu important et s'inscrit dans un processus plus large de gestion par les résultats associant acteurs et bénéficiaires dans la recherche continue de voies d'amélioration. En effet, à Jomtien en 1990², puis à Dakar en 2000³, les États et gouvernements se sont engagés à garantir l'atteinte des résultats mesurables de l'Éducation Pour Tous (EPT) en plaçant le SE au cœur de tout processus de décision. Dans ce rôle de levier à la prise de décision, les résultats du SE contribuent au pilotage des systèmes éducatifs en identifiant les politiques et stratégies éducatives les plus efficaces dans un contexte de rareté des ressources.

Sans nul doute, la recherche de preuves sur l'efficacité et la performance d'un projet d'éducation et de formation ne peut exclure la participation de toutes les parties prenantes (enseignants, autorités, élèves, associations de parents d'élèves, partenaires techniques et financiers, etc...) au SE des résultats. D'autant plus qu'en matière de politique publique, le Sénégal accorde une place importante au suivi-évaluation des résultats. Cette volonté exprimée à travers le PSE dont le PAQUET, cadre d'opérationnalisation de la stratégie d'émergence du secteur de l'éducation, reste dans ce sillage. D'où la présente étude sur

² Conférence mondiale sur l'Éducation Pour Tous (EPT) en 1990 à Jomtien

³ Forum mondial sur l'éducation en Avril 2000 à Dakar

l'analyse de la dimension participation dans le Système de Suivi-Evaluation (SSE) dans le cadre de l'initiative Écoles et Langues nationales en Afrique (ELAN), dont la Direction de la Planification et de la Réforme de l'Éducation assure la coordination générale au Sénégal.

1. Objet de l'étude

La présente étude a pour objet l'analyse de la dimension participation dans le SSE de la phase d'expérimentation de l'initiative Elan au Sénégal. Il s'agira de déceler les forces et les faiblesses du système puis de faire des recommandations sur la démarche à entreprendre pour une meilleure prise en compte de la participation des parties prenantes, bénéficiaires y compris au SE du projet.

2. Problématique

L'éducation et la formation constituent l'un des leviers les plus importants pour l'amélioration des conditions économiques, sociales et culturelles d'une nation. Elles sont des enjeux dans tout processus de développement et constituent à cet égard une priorité pour tout gouvernement. Car elles fournissent des ressources humaines qualifiées capables de répondre aux besoins de développement tout en promouvant la stabilité des pays. Elles doivent être considérées comme un projet de société qui a pour objectif un développement économique et sociopolitique durable facilitée par une offre éducative de qualité.

Le Sénégal accorde, ainsi, une importance particulière à son système éducatif vu la part (43,5%) accordée à l'éducation dans les dépenses de fonctionnement de l'État hors dettes et dépenses communes (budget voté). Ses stratégies en matière de politique éducative ont récemment été opérationnalisées par la lettre de politique générale du secteur et mises en œuvre à travers le PDEF. Le bilan des 10 ans du PDEF, qui visait la réalisation de l'objectif d'une scolarisation universelle de qualité, révèle un afflux important de ressources publiques en faveur du système éducatif. Cet effort du gouvernement et des partenaires techniques et financiers ont permis de faire évoluer le taux d'achèvement du primaire qui est passé de 49,7% en 2006 à 65,9% en 2013.

Toutefois, ce résultat reste insuffisant eu égard à l'objectif de 100% visé à l'horizon 2015. Selon le « Rapport national sur la situation de l'éducation 2013 », le système éducatif reste marqué par le niveau encore élevé des taux de redoublements 2,8% et d'abandons 9,8% au niveau national au cycle élémentaire. Ce même constat est fait dans l'enseignement moyen avec un taux de redoublement de 16,4%, 19,5% au secondaire et un taux d'abandon de 9,1%. Les causes sont fortement liées au faible niveau de maîtrise du français des élèves (rapport

PASEC 2007 du CONFEMEN) mais aussi des enseignants. Cependant, le français est le principal médium d'enseignement et constitue un facteur déterminant du niveau d'acquisition de connaissances des élèves.

Fort de ce constat, la décision prise par le Ministère de l'Éducation nationale de promouvoir les langues nationales et de les introduire dans l'enseignement s'inscrit dans une option d'assurer une offre éducative de qualité au profit du développement. Cet engagement et cette volonté du gouvernement se confirment à travers la Lettre de politique générale pour le secteur de l'éducation et de la formation (LPGSE) qui envisage et soutient l'utilisation des langues nationales comme langue d'apprentissage dans les premières années de scolarisation. C'est dans ce sillage que s'inscrit l'initiative Elan. Elle contribue principalement au plan d'action national en faveur de l'introduction d'une première langue nationale à l'école pour l'apprentissage de la lecture et de l'écriture, et pour un bilinguisme additif articulant langue nationale et langue française tout au long du cycle primaire. L'initiative apporte un appui technique et la formation nécessaire aux équipes nationales et locales en charge de l'enseignement bilingue.

Par ailleurs, le Sénégal avait tenté, pour la première fois, dans les années 1970, l'expérience du bilinguisme. L'introduction des langues nationales dans le système formel a été effectuée à travers les classes télévisuelles et les classes non télévisuelles, puis dans le système non formel et dans les écoles communautaires de base. Mais cette expérience fut sans lendemain puisque mal planifiée et sans bilan, un dispositif de suivi-évaluation faisant défaut. Cette absence de suivi et d'évaluation, mal perçue par les partenaires au développement, est interprétée par ces derniers comme un manque de volonté de la part des gouvernements.

Une seconde expérimentation fut cependant reconduite entre 2002 et 2008 sur un échantillon de quatre cent soixante-cinq (465) classes. L'ouverture de ces classes bilingues conduite par la Direction de l'Alphabétisation et des Langues nationales (DALN) a été appuyée par la Banque Mondiale (BM), l'UNESCO et l'OIF. Bien que cette phase expérimentale ait porté ses fruits à travers des stratégies appropriées pour une meilleure mise en œuvre du projet et une expérience avérée en élaboration de matériel didactique, les rapports d'évaluation révèlent des faiblesses. Ces dernières font état de la démotivation des enseignants, une absence de suivi et d'encadrement, et une absence d'évaluation finale des résultats prenant en compte la perception de tous les acteurs (élèves, parents d'élèves, enseignants...). En d'autres termes, le projet s'est confronté à un problème de pilotage plus qu'institutionnel que pédagogique.

Compte tenu de ces faiblesses relevées sur ces expériences passées, et du fait que le dispositif de SE de l'initiative Elan ne fait pas l'objet d'un système spécifique dédié, mais s'inspire de celui du ministère de l'éducation :

- l'approche participative est –elle intégrée dans la démarche de pilotage du projet ?
- le dispositif de SE est- il performant ?
- le SSE est-il participatif ?
- Comment rendre le système participatif pour une meilleure appropriation du projet par les parties prenantes (bénéficiaires y compris) et une capitalisation sur les acquis de cette phase d'essai ?

3. Objectifs

L'objectif général de cette étude est d'analyser la dimension participation du SSE de la phase expérimentale de l'initiative ELAN-Afrique.

De manière spécifique, il s'agit :

- d'analyser le dispositif de SE du ministère dont s'inspire l'initiative ;
- d'identifier les facteurs déterminants de la performance du système dont s'inspire ELAN ;
- d'analyser la démarche de pilotage de l'initiative afin d'identifier les facteurs déterminants de la participation des parties prenantes ;
- de formuler des recommandations sur la démarche de mise en œuvre du SEP.

4. Intérêt

Cette étude contribuera à une meilleure compréhension de la notion de suivi-évaluation participatif, ses principes et conditions de mise en application. Elle revêt également de l'intérêt à différents niveaux :

- **Intérêt pour le CESAG**

Cette étude va enrichir la documentation des étudiants sur des cas d'application de suivi-évaluation dans un projet d'Education. Elle contribuera également à l'amélioration de la recherche sur le suivi-évaluation et en particulier sur le SEP.

- **Intérêt pour la DPRE**

Les résultats de cette étude aideront la DPRE, coordonnateur de l'initiative, à améliorer le système de suivi-évaluation existant si besoin en est, à renforcer la participation des parties prenantes au SSE, et à améliorer les conditions nécessaires à la mise en œuvre d'un système SEP de manière spécifique dans le cadre de l'initiative ELAN-Afrique.

- **Intérêt pour le stagiaire**

Cette étude nous offre l'opportunité de mettre en pratique les compétences acquises lors de notre formation au CESAG et de mieux apprécier les réalités du terrain par rapport à la théorie. Elle nous permet également de mieux comprendre concrètement le concept du SEP et ses conditions de mise en œuvre dans un projet.

5. Délimitation du champ de l'étude

L'initiative ELAN-Afrique compte huit (08) pays partenaires : Bénin, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Mali, Niger, Sénégal, République Démocratique du Congo. Ces pays prévoient de développer dans leurs plans nationaux de l'éducation l'aménagement de l'apprentissage bilingue articulant langues africaines et langue française dans l'enseignement primaire. Cette étude se limitera au cas du Sénégal dont la phase expérimentale est mise en œuvre, depuis octobre 2013, dans 30 classes. Ces dernières sont réparties sur 9 régions : Dakar, Fatick, Kaolack, Kolda, Saint-Louis, Sédhiou, Tambacounda, Thiès et Ziguinchor. Elle portera plus précisément sur 10 écoles, situées entre Dakar et Thiès compte tenu des moyens dont nous disposons pour élaborer la présente étude. La sélection de ces écoles repose sur un choix raisonné puisqu'elles abritent les classes pilotes de l'initiative.

6. Démarche de l'étude

L'élaboration de cette étude a été le fruit des actions ci-après :

- Le choix du sujet et les entretiens exploratoires ;
- une revue documentaire à travers les écrits disponibles au sein de la Direction de la Planification et de la Réforme de l'éducation (DPRE) du Ministère de l'Éducation nationale sur le SEP, au sein de la bibliothèque du Cesag, Internet, les ouvrages, etc;
- des entretiens avec les acteurs du projet, membres du comité de pilotage ;
- une collecte d'informations auprès des acteurs au niveau opérationnel à travers un questionnaire ;

- une analyse des forces, faiblesses, menaces et opportunités de la pratique de suivi-évaluation du projet ;
- une déduction de recommandations.

7. Plan de l'étude

Cette étude s'articule sur deux grandes parties précédées de la présente présentation et de la méthodologie :

- une première portant sur les fondements théoriques du concept de SEP (sa particularité, ses différences et ses similitudes avec le système de suivi-évaluation classique), sur la méthodologie adoptée et sur la présentation du contexte du projet ELAN-Afrique : le cadre général ;
- une seconde axée sur les résultats d'analyse de la démarche de pilotage, ceux du dispositif de SE dans le cadre de l'initiative ELAN et des recommandations sur les conditions de mise en place d'un SEP.

PREMIÈRE PARTIE :
CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE

Dans ce chapitre nous apporterons des éclaircissements sur certains concepts avant de décliner la méthodologie adoptée dans le cadre de notre étude.

I. Quelques concepts clés

Les acteurs au développement et leurs partenaires ont eu à adopter plusieurs approches dans la mise en œuvre des projets. Même s'il existe un continuum entre les différentes approches, les outils utilisés et leurs implications sont différents. Une revue de la littérature sur le SE met en évidence l'existence de deux principaux modèles : d'une part, le suivi-évaluation classique ou conventionnel, et d'autre part le suivi-évaluation participatif. La définition préalable de certains termes utilisés en général dans le domaine sera indispensable.

1. Généralités

1.1. Le programme

Dans le domaine du développement, le programme se définit comme un ensemble de projets opérationnels et distincts concourant à la réalisation d'un objectif global.

La Commission Européenne le définit comme « une série de projets dont les objectifs réunis contribuent à un objectif global commun, au niveau sectoriel, national ou international. »

C'est un cadre cohérent d'actions visant à atteindre des objectifs globaux pour une bonne mise en synergie des différentes composantes (projets ou services) en vue d'atteindre des objectifs spécifiques. Il s'adresse en général à des secteurs donnés et s'articule aux objectifs macroéconomiques.

1.2. Le projet

Le concept de projet n'a pas une définition universelle unique. Elle fait l'objet de plusieurs définitions parmi lesquelles :

- Une première définition retenue par l'Organisation Mondiale de Normalisation selon la norme ISO 10006 (version 2003) et reprise par l'AFNOR sous la norme X50-105 : « Le projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources.»

- L'Association Francophone de Management de Projet (AFITEP) propose une autre définition : « Le projet est un ensemble d'actions à réaliser avec des ressources données, pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin .»
- « Un projet est un ensemble d'activités (complexes, non répétitives, nouvelles et fortement irréversibles) et de ressources limitées mises en œuvre de façon optimale sous contrainte de qualité, coûts et délais pour atteindre un objectif devant satisfaire les besoins d'une population donnée.» (Ahmadou Traoré-codex : conception de projet CESAG-MPSG1 /GP 2011)

Un projet est donc caractérisé par des objectifs, un délai, un coût à respecter avec une mobilisation de moyens et d'acteurs divers.

En résumé, le projet peut ainsi être défini comme un ensemble d'activités coordonnées soumis à des contraintes de ressources, de temps et ayant comme livrable un produit.

Il existe deux catégories de projet : les projets de développement et les projets productifs. Les projets de développement contribuent à l'amélioration des conditions de vie des populations tandis que les projets productifs ont une influence structurelle et immédiate sur les services.

1.3. La gestion de projet

Selon l'AFNOR, « la gestion de projet est l'ensemble des méthodes, outils d'évaluation, de planification et d'organisation permettant d'atteindre les objectifs du projet en respectant les contraintes de performance, de délai et de coût. »

Le PMI (Project Management Institute) la définit comme « l'art de diriger et de coordonner les ressources humaines et matérielles tout au long du cycle de vie d'un projet, tout en utilisant les techniques de gestions modernes et appropriées pour atteindre des objectifs prédéterminés : d'envergure du produit ou service, de coûts, de délai, de qualité, de satisfaction du client et des participants. »

En somme, la gestion de projet traduit l'ensemble des activités d'organisation, de pilotage et de coordination d'un projet, afin d'en satisfaire les exigences. Elle s'articule sur une organisation fonctionnelle et une organisation structurelle. L'organisation fonctionnelle s'intéresse aux aspects liés à la planification, au pilotage et à la coordination des tâches et des acteurs du projet. Tandis que l'organisation structurelle permet de définir le lien avec l'organisation des fonctions de l'organisme ou de l'entreprise afin d'implanter le projet.

2. Le suivi-évaluation classique ou conventionnel

Le suivi et l'évaluation des activités d'un projet sont essentiels pour juger de la progression réalisée en direction des objectifs et des résultats afin de prendre de bonnes et opportunes décisions.

2.1. Le suivi et l'évaluation

Selon la définition de l'OCDE, « **Le suivi** est un processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués »⁴.

Il consiste, outre la collecte, à l'analyse régulière d'informations dans le but de faciliter à temps la prise de décision, à assurer la transparence et de servir de base à l'évaluation et à la capitalisation de l'expérience. Le suivi a une vocation de rétroaction et d'apprentissage. Il concerne tous les éléments du projet, mais se focalise en général sur les deux grands types de contraintes qui encadrent le cycle de vie d'un projet : la réalisation des objectifs et la consommation des ressources (y compris la ressource temps). Le suivi s'appuie sur des instruments spécifiques, des indicateurs, qui permettent à des moments réguliers de vérifier les écarts par rapport aux normes projetées. Ces indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. Il peut s'appliquer à toutes les activités administratives d'un projet ou d'un programme.

Il existe deux principaux types de suivi : le suivi de processus et le suivi de l'impact.

Le suivi de processus mesure les moyens par lesquels les objectifs fixés du projet sont atteints ; ceci inclut l'utilisation des données saisies, l'information sur le progrès des activités et la façon dont ces dernières sont menées.

Le suivi de l'impact examine l'impact des activités du projet sur les objectifs.

Le suivi peut être interne, externe ou participatif selon la nature et les objectifs du projet. Il s'applique par conséquent dans plusieurs domaines :

- **le suivi de gestion** : système de collecte d'information portant sur des échéanciers de réalisation (calendrier, PERT, GANTT, fiches de budget). Il permet d'abord de mesurer l'écart entre les moyens disponibles, utilisés et le niveau d'exécution des activités ; ensuite de procéder aux réajustements nécessaires afin de garantir le bon

⁴DAC 2002, p. 27-28. Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats. Paris : OCDE : DAC Working Party on Aid Evaluation.

déroulement des activités et d'éviter les gaspillages à chaque niveau de la hiérarchie ;

- **le suivi des performances (résultats)** permet de réorienter les activités mises en œuvre en fonction des objectifs. Il comprend généralement des tableaux d'indicateurs mesurant dans le temps, la réalisation des résultats espérés ;
- **le suivi des effets** quant à lui, doit permettre la réorientation des activités mises en œuvre en fonction des conséquences importantes (environnementales, sociales, économiques et politiques), autres que les objectifs visés, que le projet pourrait déclencher ;
- **le suivi des facteurs externes (ou de conjoncture)** permet d'appuyer la gestion des moyens et de réajuster le projet en fonction de l'évaluation des contraintes externes.

Le suivi a pour but d'améliorer la rentabilité et l'efficacité du projet. Lorsqu'il est correctement fait, il constitue une base de données fournie et nécessaire à la conduite de l'évaluation. Tous les systèmes de suivi devraient incorporer à la fois un suivi des processus et un suivi des impacts pour une meilleure efficacité.

L'évaluation est quant à elle, selon l'OCDE, « l'appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme, d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Elle a pour objet d'apporter une réponse à des questions spécifiques, ainsi qu'à porter un jugement d'ensemble sur une opération et à en tirer des enseignements destinés à améliorer la planification et les décisions futures. Par conséquent, c'est une opération qui peut se dérouler avant, pendant ou après l'exécution d'une action ou d'un projet de développement.»⁵

Il existe ainsi différents types d'évaluation :

- **la pré-évaluation** : c'est une évaluation critique préalable de la pertinence, de la faisabilité et de l'efficacité potentielles d'un projet. Elle intervient avant la décision d'entreprendre cette intervention ou avant l'approbation d'un financement à son profit ;

⁵DAC 2002, p. 4. Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats. Paris : OCDE : DAC Working Party on Aid Evaluation.

- **l'évaluation ex-ante** permet de recenser les données de la situation de référence (situation sans projet) de la zone d'intervention, qui sera comparée plus tard à la situation d'arrivée (situation avec le projet) en vue de dégager l'impact du projet ;
- **l'évaluation continue** qui consiste à analyser, au cours de l'exécution d'une activité ou composante du projet, dans quelle mesure celle-ci continue d'être pertinente, effective et efficace ; et quels sont ou seront ses produits espérés, ses effets et son impact actuels et probables ;
- **l'évaluation à mi-parcours**, elle intervient au cours de l'exécution d'un projet lorsqu'une phase ou une composante de celui-ci a été réalisée. Elle peut déboucher sur la remise en cause de certains objectifs, hypothèses et activités du projet, et nécessiter une réorientation du projet ;
- **l'évaluation terminale** : elle a lieu de trois (03) mois avant à six (06) à douze (12) mois après l'achèvement du projet. Elle a pour but de vérifier que les résultats attendus en termes de produits et services se sont effectivement produits ;
- **l'évaluation ex-post** intervient deux (02) à trois (03) ans après la fin du projet et cherche à vérifier si les effets attendus du projet se sont produits ou non ;
- **l'évaluation rétrospective** qui a lieu quelques années après l'achèvement du projet, lorsque ses avantages et son impact sont censés être intégralement réalisés. Elle vise à effectuer le bilan des actions du projet et également à tirer des enseignements pour les activités futures de planification ;
- **l'évaluation normative** consiste à porter un jugement sur une intervention en comparant les ressources mises en œuvre et leur organisation (structure), les services ou les biens produits (processus), et les résultats obtenus à des critères et des normes.

Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds. Le terme « évaluation » désigne également un processus aussi systématique et objectif que possible par lequel on détermine la valeur et la portée d'une action de développement projetée, en cours ou achevée. Elle permet de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité et l'efficience en matière de développement, l'impact et la durabilité. Il convient de noter que dans certains cas, l'évaluation suppose la définition de normes

appropriées, l'appréciation des performances par rapport à celles-ci, et en juger les résultats attendus et obtenus. Elle permet de dégager des leçons pertinentes⁶. Différentes approches et méthodes d'évaluation existent :

- les approches **participatives** avec la participation des acteurs et bénéficiaires ou la participation des personnes concernées par le projet. L'expérience de participation à l'évaluation du projet, ainsi que les techniques et la compréhension acquises par des acteurs et/bénéficiaires durant ce travail, ont souvent autant de valeur pour le futur du programme que les conclusions tirées du projet. Elles peuvent être exécutées par des experts externes ou internes selon la structure organisationnelle du projet ;
- les approches **non participatives** dirigées par des évaluateurs extérieurs ayant pour but l'obtention d'un jugement objectif et de manière renseignée du progrès des réalisations et de l'impact des interventions ;
- l'évaluation **conjointe** : une équipe interne et externe au projet dirige l'évaluation permettant de combiner les points de vue internes au projet et externes.

Bien qu'il existe des différences entre le suivi et l'évaluation, ils sont néanmoins tous deux orientés vers l'apprentissage, la connaissance avec comme finalité la rentabilité, l'efficacité et l'impact. Les deux fonctions sont différentes, mais étroitement liées et leur relation interactive d'où la notion de suivi-évaluation.

2.2. Les approches classiques ou conventionnelles du suivi-évaluation

Le suivi-évaluation traduit un système intégré faisant jouer la complémentarité de l'information périodique générée par le suivi et l'évaluation dans le cadre du pilotage, de la gestion, du contrôle et de la coordination des actions du projet de développement. Il vise essentiellement quatre (04) buts⁷ :

- aider à la planification et à l'élaboration d'une intervention (but stratégique) ;
- fournir de l'information pour améliorer une intervention en cours de route (but formatif) ;
- déterminer les effets d'une intervention pour décider s'il faut la maintenir, la transformer de façon importante ou l'arrêter (but sommatif) ;

⁶ DAC 2002, p. 21-22. Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats. Paris : OCDE : DAC Working Party on Aid Evaluation.

⁷ Cours de suivi-évaluation, Amadou Traoré, Cesag 2010

- contribuer à l'avancement des connaissances, à l'élaboration théorique (but fondamental, recherche évaluative).

Le SE joue un rôle de baromètre et occupe une place stratégique dans les programmes/projets. Il cherche à porter un jugement sur l'efficacité, l'efficience et la durabilité des actions. Le SE peut être interne ou externe :

- **interne** quand il est réalisé par une structure interne au projet (ex : équipe d'animation) en collaboration avec les partenaires techniques et les populations bénéficiaires ;
- **externe**, quand il est exécuté par les structures centrales et les bailleurs de fonds ou institutions coopérantes.

Ainsi, le système de suivi-évaluation (SSE) peut être défini comme l'ensemble des procédures de collecte, de traitement et d'analyse de l'information, et d'établissement des rapports auxquels s'ajoutent l'ensemble des conditions et des compétences nécessaires pour que les résultats du SE contribuent valablement au processus de prise de décision, de réflexion critique et de capitalisation⁸. C'est une courroie de transmission entre les différents acteurs de développement, qui permet de prendre des décisions. Le Système de Suivi-Évaluation (SSE) est un moyen de comparaison systématique et de vérification des résultats d'un programme/projet par rapport à ses objectifs, aux critères techniques, aux plans de travail annuels et aux nécessités administratives et budgétaires. Le dispositif d'un bon SSE doit être léger, ciblé et participatif. Outre ces caractéristiques, il doit permettre :

- une collecte aisée et homogène des données facilement vérifiables ;
- le cumul et la sélection progressive des informations sur le projet ;
- l'évaluation automatique et systématique de la qualité, la quantité, la distribution des réalisations, ainsi que de l'efficience de la mise en œuvre ;
- le feed-back régulier des résultats vers les principaux partenaires ;
- la disponibilité d'une base de données permanente pouvant servir de base à l'évaluation technique, administrative ou d'impact ;
- l'appui à la programmation des activités ;

⁸FIDA, Guide pratique de SE des projets : Module2, pour une gestion orientée vers l'impact

- d'identifier toutes les priorités afin d'établir les suppositions et les risques.

Ces approches classiques ou conventionnelles du suivi-évaluation sont les plus utilisées par les agences de coopérations et leurs partenaires pour évaluer le succès ou l'échec de leurs projets. Elles consistent à recourir aux experts extérieurs pour évaluer les performances des actions réalisées sur la base d'indicateurs prédéfinis, avec l'utilisation de procédures et d'outils standardisés. Ces indicateurs sont des variables aidant à mesurer les changements intervenus dans une situation donnée. Ce sont des moyens pour suivre et évaluer les effets d'une activité. On distingue :

- ✓ **les indicateurs de ressources** : renseignent sur l'efficacité de l'intervention du projet (budget alloué à chaque niveau de l'intervention, les ressources humaines mobilisées...);
- ✓ **les indicateurs d'activités** : concernent le degré de réalisation des activités de mise en œuvre pour réaliser les objectifs du projet ;
- ✓ **les indicateurs de processus** : portent sur le processus de prises de décision et permettent de mesurer par exemple l'inclusion ou la participation des acteurs, la régularité des réunions et des comptes rendus... ;
- ✓ **les indicateurs de produits** : certaines activités génèrent un produit tangible ou non tangible. Dans le domaine de l'éducation, il est possible de mesurer le nombre d'élèves formés (produits du système éducatif). Le produit est le résultat immédiat et tangible de la combinaison d'une ressource et d'une activité ;
- ✓ **les indicateurs de résultat** : renvoient au comportement ;
- ✓ **les indicateurs d'impact** : mesurent à long terme les conséquences d'une intervention, au-delà des effets immédiats. Toutefois, il est difficile de mesurer un impact et d'en affecter la cause à un projet.

Ces indicateurs partagent les caractéristiques suivantes :

- **Spécifiques** : chaque indicateur renvoie à une seule chose et ne prête pas à ambiguïté ;
- **Mesurables** : ces indicateurs sont formulés de sorte à les rendre mesurables pour mesurer les changements opérés ;
- **Atteignables/accessibles** : les populations peuvent accéder aux informations nécessaires pour mesurer les changements

- **Pertinents** : renvoient effectivement à l'objectif : il doit mesurer ce qu'il est supposé mesurer et non une autre réalité ;
- **Temporellement** mesurable : lorsqu'on définit une périodicité de suivi, il faut s'assurer qu'elle permet de constater les évolutions attendues dans la mesure des indicateurs.

Cependant, tous les indicateurs ne peuvent remplir ces critères, mais associés ils donnent les orientations sur la direction et l'ampleur, et permettent de faire des comparaisons dans le temps, entre différentes régions ou entre groupes cibles.

Ces approches comportent plusieurs variantes, mais sont très limitées dans la mesure où elles sont critiquées. En effet, elles sont reprochées :

- d'être le plus souvent rigides et hiérarchiques ;
- de mettre l'accent sur les seules données quantitatives et de privilégier une démarche linéaire qui ne permet pas de prendre en compte les changements ;
- d'être principalement un outil de contrôle au profit des bailleurs de fonds et de leurs partenaires qui cherchent à vérifier si les fonds alloués sont utilisés de manière efficiente et effective afin de pouvoir justifier les dépenses effectuées.

Les limites de ces approches classiques contribuent à l'émergence progressive d'approches alternatives, notamment les approches participatives.

3. Le Suivi-évaluation participatif

3.1. Historique

Dans les années 1980, les concepts de SEP étaient déjà utilisés par les décideurs des grands organismes donateurs et de développement en particulier l'Organisation pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO), l'Agence des États-Unis pour le Développement international (USAID), la Banque mondiale parmi tant d'autres. Le concept de SEP s'inscrit dans une tradition de recherche participative vieille de vingt (20) ans dont fait aussi partie entre autres outils la recherche-action participative (RAP), l'apprentissage et l'action participatifs comprenant l'évaluation rurale participative (ERP) et la recherche sur les systèmes de production comme l'approche des systèmes agricoles ou la recherche paysanne participative (RPP).

Le SEP a été utilisé à maintes occasions dans le domaine de la gestion de projet. Certaines de ces premières tentatives d'expérimentation avec des approches participatives bénéficiaient du

soutien d'ONG comme Voisins mondiaux, Oxfam, Users' Perspectives with Agricultural Research and Development (UPWARD, perspectives de l'utilisateur de la recherche et du développement agricoles), l'Agence de coopération et de recherche pour le développement (ACORD) et la Society for Participatory Research in Asia (PRIA, société de recherche participative en Asie)⁹. Dans les domaines autres que le développement, les origines du SEP peuvent être retracées jusqu'au secteur privé où l'apprentissage individuel et organisationnel a fait l'objet d'un engouement croissant¹⁰.

3.2. Définitions et principes du SEP

Du fait des problèmes et critiques sur les méthodes conventionnelles de SE, ont été élaborées de nouvelles approches pour un meilleur suivi et une évaluation efficace des interventions dans les projets de développement. Ces approches novatrices visent à rendre le SE plus participatif et efficace en intégrant un éventail plus large d'intervenants, et ce, à tous les stades du processus.

La participation renvoie à un processus actif dans lequel l'initiative est prise ou "co-prise" par la population, guidée par sa propre pensée et en utilisant des moyens et processus sur lesquels elle n'a aucun contrôle effectif (Guèye, 1999). Elle permet de construire des partenariats fondés sur la confiance et le consensus, offrant à l'ensemble des parties prenantes la possibilité d'apporter leur contribution à la réalisation d'objectifs communs et de se les approprier. Le succès de tout projet de développement est tributaire de la participation des principaux bénéficiaires à la planification, à l'exécution du projet et au suivi-évaluation. Par conséquent, participer signifie prendre une part active et décisive dans les décisions concernant ce qui doit être fait, comment il est fait, le partage des bénéfices, le suivi et l'évaluation.

Ainsi, le SEP peut être défini comme un processus continu et régulier qui implique activement les parties prenantes dans toutes les étapes de collecte, d'analyse et d'utilisation de l'information sur une intervention, en vue d'en apprécier les processus et les résultats et de formuler des recommandations (renseigner sur la prise de décisions). C'est un processus d'accompagnement de l'exécution d'un projet/programme de développement par les communautés de base et les parties prenantes qui renforcent l'appropriation, la responsabilité mutuelle, la transparence, la connaissance des interrelations entre les résultats, les facteurs de

⁹Armonia et Campilan, 1997 ; Bunch, 1982 ; Campos et Coupai, 1996 ; Howes, 1992 ; PRIA, 1981 ; Rugh, 1992

¹⁰Raynard 1998, Zadek et Al – 1997

mise en œuvre et l'environnement. Le SEP¹¹ peut aussi être vu comme un processus cyclique de cercles se recoupant, processus dans lequel les participants :

- définissent, affinent et vérifient les résultats réfléchissent aux réalisations ;
- célèbrent les réussites et les mettent à profit ;
- identifient les enseignements et les obstacles ;
- réajustent leur plan et prennent des mesures correctives.

Ce processus peut comporter la révision des résultats, des activités, voire des stratégies pour atteindre les résultats escomptés en matière de développement. Le plus souvent utilisé pour mesurer les changements entraînés par des interventions particulières, le SEP fournit des informations qui facilitent une prise de décision, et aide à mieux répondre aux besoins des différents intervenants dans l'atteinte des objectifs. Pour mesurer le changement, il est possible d'étudier les intrants, les processus ou les résultats ou encore une combinaison de ces derniers, des effets souhaités ou des conséquences volontaires.

Le recours au SEP permet d'améliorer la planification et la mise en œuvre d'un projet. En tant qu'instrument de gestion de projet, il apporte aux intervenants et aux gestionnaires de projets des renseignements qui leur permettent de déterminer si les objectifs d'un projet ont été atteints et de quelle façon les ressources ont été utilisées¹². Bien que le sujet suscite de plus en plus d'intérêt, il n'existe pas une méthodologie ou une définition unique du SEP.

Ce qui laisse le champ libre à de nombreuses applications selon les domaines et natures des projets, basées néanmoins sur les quatre (4) principes¹³ clés suivants :

- **la participation** : elle désigne des procédures, démarches ou tentatives de donner un rôle aux individus dans une prise de décision affectant leur communauté. C'est-à-dire un processus ouvert afin d'inclure les acteurs les plus concernés par les projets et permettant une analyse collective des données et des informations. Pour être effective, la participation doit remplir simultanément les conditions suivantes :

- prendre en compte tous les groupes en particulier ceux dits vulnérables ;

¹¹Françoise CoupalMosaic.net International, Inc.Septembre 2000

¹²Campos et Coupai, 1996

¹³Guijt et Gaventa 1998, p.2

- se traduire par une influence effective sur les décisions et sur le contrôle de leur mise en œuvre ;
- et enfin elle doit être effective à toutes les étapes du cycle du projet.
- **la négociation** : le caractère inclusif de la démarche de suivi-évaluation participatif implique la négociation entre les acteurs pour s'accorder sur ce qui doit être suivi et évalué, comment quand les données seront collectées et analysées, leur interprétation, comment les résultats seront diffusés et comment les actions seront entreprises ;
- **l'apprentissage** : le processus de négociation conduit à l'apprentissage qui devient la base de la performance et de toute action corrective, c'est-à-dire basée sur les leçons tirées des actions réalisées ;
- **la flexibilité** : c'est une caractéristique essentielle dans le SEP parce que le nombre, le rôle et les compétences des protagonistes, ainsi que l'environnement externe et d'autres facteurs changent dans le temps.

Le SEP exige aussi une disposition d'esprit différente, l'acceptation d'une manière différente de conduire le S&E. Bien que certains insistent sur le fait que le SEP doit être partie intégrante du cycle de projet dans sa totalité (voir Estrella et Gaventa, 1998), il est possible de l'introduire à n'importe quelle étape du cycle d'un projet, compte tenu des priorités des intervenants et des ressources disponibles pour mettre le système en place.

3.3. Limites et enjeux

La pratique du SEP a souvent été limitée dans le projet, le but étant de rendre compte aux bailleurs de fonds de ce qui s'était passé. Les compétences locales faisant souvent l'objet de doute. Cependant, il existe un compromis entre l'exhaustivité et la nécessité pratique, le choix des indicateurs étant souvent subjectif et dépendant des rapports de pouvoirs entre groupes d'acteurs. La résistance au changement et les ressources nécessaires à la mise en place d'un SEP restent les principales contraintes de ce système.

Toutefois, cette approche est de plus en plus appliquée dans de nouveaux contextes pour le renforcement organisationnel et l'apprentissage institutionnel notamment. Elle permet aux organisations et aux institutions – y compris les ONG, les organismes communautaires et les organismes populaires – de suivre leurs progrès et de poursuivre les efforts dans les domaines d'activité où ils ont de bons résultats. Il aide à renforcer les capacités organisationnelles

d'introspection et d'apprentissage, ce qui contribue à rendre plus durables et efficaces leurs activités de développement.

De plus, le SEP peut être un outil utile pour les auto-évaluations. C'est une approche conçue expressément pour être un processus d'apprentissage interne permettant aux gens de réfléchir à leurs expériences passées, de revoir leurs objectifs et de définir des stratégies pour l'avenir. Pour ce faire, cette approche tient compte des différents besoins des intervenants et tente de réconcilier leurs exigences et leurs intérêts divergents. Par ailleurs, le processus de SEP est flexible et peut être adapté facilement au milieu local et aux conditions et préoccupations changeantes des intervenants. En encourageant les intervenants à ne pas limiter leur participation à la collecte de données, le SEP développe l'autonomie dans la prise de décisions et la résolution de problèmes. Il renforce du même coup la capacité des gens à passer à l'action et à promouvoir le changement.

L'apprentissage institutionnel aide, à son tour, à renforcer la responsabilisation institutionnelle. Dans ce contexte, le SEP est considéré moins comme un outil de préparation de rapports et de vérification que comme un moyen d'exiger davantage de responsabilité morale et de réceptivité aux besoins sociaux. Il n'est pas utilisé seulement par les organismes de financement et gouvernementaux pour veiller à la responsabilisation des bénéficiaires et autres participants aux projets. Il permet plutôt aux intervenants locaux de mesurer la performance des institutions et de les obliger à rendre des comptes quant à leurs actions et à leurs interventions. Le principe est que, si les gens sont capables de mieux formuler et d'affirmer leurs besoins et leurs attentes, il y a plus de chances que leurs exigences en matière de prestation de services soient satisfaites.

4. Particularité du SEP

4.1. Particularité et Importance du SEP

Les parties prenantes d'un projet ont été le plus souvent l'objet du suivi-évaluation au lieu des acteurs principaux du processus de SE. Le SEP cherche à engager toutes les principales parties prenantes dans le processus d'établissement d'un cadre pour mesurer les résultats du projet et proposer des solutions fondées sur la réalité locale. Les parties prenantes participent à la définition de ce qui sera évalué, des participants à l'évaluation, du moment où elle se fera, des méthodes participatives de collecte et d'analyse des données et de la manière dont les constatations seront consolidées. L'échantillonnage au hasard et la triangulation font partie

intégrante du SEP et garantissent la validité et la fiabilité des constatations. Il revêt cependant une importance capitale dans la gestion des projets :

- le SEP contribue à l'amélioration de la transparence dans la gestion des programmes appuyés grâce au contrôle direct et continu effectué par les bénéficiaires sur les décisions prises concernant l'allocation des ressources et la définition des priorités ;
- parallèlement, il contribue à créer le réflexe de rendre compte et le sentiment de responsabilité envers les bénéficiaires ;
- il renforce la pertinence des programmes et la performance des actions initiées grâce à une plus forte participation des populations dans la définition des priorités et dans le suivi de leur mise en œuvre ;
- il renforce, chez les bénéficiaires, le sentiment d'appropriation des actions initiées, ce qui peut stimuler leur plus grande participation ;
- grâce à l'amélioration de la transparence dans les décisions, la confiance entre bénéficiaires et agents chargés de mettre en œuvre les programmes est renforcée ;
- il renforce les capacités de négociation, de planification et d'organisation des populations.

La mise en œuvre effective du SEP permet d'améliorer considérablement la performance des programmes et la création d'impacts plus durables.

4.2. Différence entre le SEP et le SE conventionnelle

Le SEP offre de nouvelles approches de gestion et d'apprentissage à partir des changements. Il ne s'agit pas de pratiques consistant à utiliser les techniques participatives avec les postulats du suivi-évaluation classique, mais de l'inclusion dans le processus d'un éventail plus large d'intervenants. La différence entre les approches de SE se situe moins sur ce qui est suivi et évalué, mais plutôt sur : qui assure le suivi et évalue ? Comment les différents acteurs sont-ils représentés et comment négocient-ils leur intérêt ? Qui apprend et bénéficie des résultats ? Dans cette approche, le changement est mesuré selon le type d'information dont les intervenants ont besoin et leurs objectifs. Le SEP accorde une importance capitale à celui qui mesure le changement et qui tire des enseignements utiles du changement.

Les principes et caractéristiques qui guident le SEP la distinguent clairement des approches classiques du S&E (Tableau1). En effet, le SEP vise, plus que la formulation d'un jugement

sur les programmes, à conférer un pouvoir aux parties prenantes à travers un processus d'apprentissage individuel et collectif et de développement des capacités. Il met l'accent sur les degrés variables de participation (de faible à forte) des différents types de parties prenantes s'agissant de mettre en œuvre le SE ainsi que d'en définir les paramètres. C'est un processus social de négociation, à caractère fortement politique qui aborde des problèmes d'équité, de pouvoir et de transformation sociale.

La souplesse du processus permet une adaptation permanente aux conditions et aux besoins spécifiques du programme. Tandis que le SE classique tend à une objectivité « scientifique » du SE en mettant généralement l'accent sur les besoins des bailleurs de fonds du projet/programme et des responsables en matière d'information. Il est axé sur la mesure du succès en fonction d'indicateurs prédéterminés.

Tableau n° 1 : Différences entre le SEP et le SE classique

	Suivi-Evaluation Classique	Suivi-Evaluation Participatif
Qui conçoit et dirige le processus ?	Bailleurs de fonds, Responsables du projet ou experts extérieurs	Bénéficiaires + Agents du projet/programmes + Bailleurs de fonds ou autres acteurs du projet
Quel est le rôle des bénéficiaires ?	Fournir les informations seulement	Participer activement à la formulation et à l'adaptation de la méthodologie, à la collecte et à l'analyse des données. Partager les résultats et les orienter à l'action
Comment les résultats sont mesurés ?	Par des indicateurs quantitatifs souvent définis de l'extérieur	Par des indicateurs définis par les acteurs eux-mêmes, dont beaucoup sont qualitatifs
Démarche	Prédéfinie, rigide, indicateurs et outils de collecte standardisés	Souple, avec une mise en exergue de la diversité des points de vue
Effet	Rapport partagé en interne	Appropriation et capitalisation des résultats par les parties prenantes pour inscrire les effets du projet dans le temps

Source : Combinaison des tableaux de comparaison de Bara Guèye et Guijt et Gaventa 1998, p.2.

Dans le SEP, l'essentiel pour déterminer ce qui est mesuré et l'objet (ou les objets) scientifique de ces mesures, est de reconnaître et de réconcilier les points de vue et les intérêts des différents intervenants. Contrairement au suivi-évaluation classique, les acteurs directement ou indirectement concernés par le projet/programme participent à la sélection des indicateurs utilisés pour mesurer le changement, à la collecte de l'information et à l'évaluation des résultats. Les praticiens du SEP sont d'avis que les intervenants participant à la planification et à la mise en œuvre du développement devraient aussi participer au suivi des changements et à l'identification des indicateurs de « réussite ».

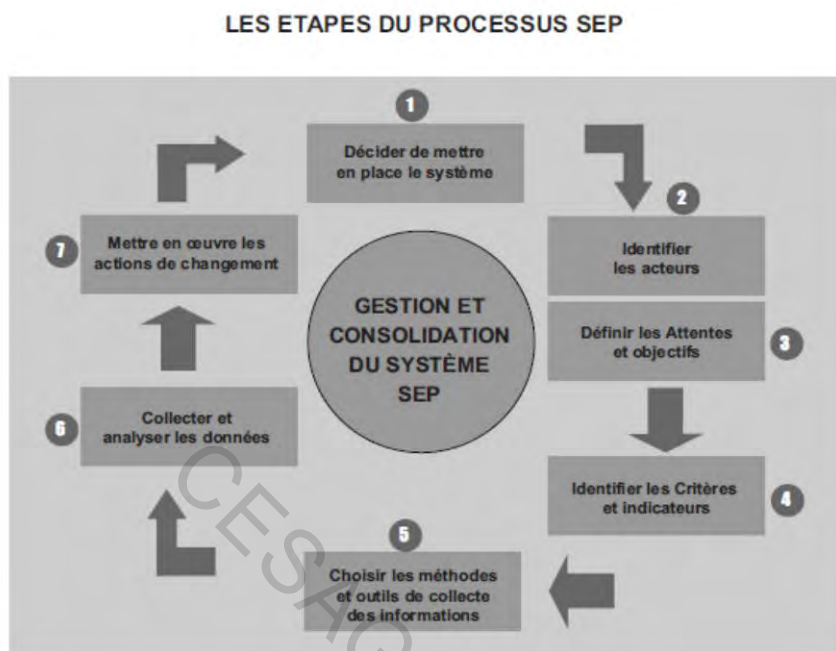
La participation au SE offre aux bénéficiaires la possibilité d'analyser leur propre situation et d'agir en tant que participants actifs. Le SEP renforce la capacité locale de s'approprier, gérer et poursuivre le projet en intégrant les résultats et recommandations aux quels ils ont participé. Il consolide la collaboration à tous les niveaux, entre les bénéficiaires, le personnel local, les partenaires et l'équipe dirigeante du projet.

5. Les étapes d'un processus SEP

La mise en place d'un tel processus comporte sept (7) étapes :

- la décision de mettre en place le système ;
- l'identification des acteurs ;
- la définition des attentes et des objectifs ;
- l'identification des critères et des indicateurs ;
- le choix de la méthodologie et des outils de collectes de données ;
- la collecte, l'analyse des données et la prise de décision ;
- la mise en œuvre les actions/recommandations.

Schéma n° 1 : Étapes du processus SEP



Source : Bara Guèye – Introduction au suivi-évaluation participatif

1) Décider de mettre en place le système

La décision de mettre en place un SEP suscite un certain nombre de questions, par exemple :

- De qui émane la décision ?
- Le SEP est-il identifié comme un besoin par l'ensemble des acteurs clés ?
- Quels sont les principaux obstacles ? Comment les lever ?

Il s'agit d'étudier les conditions (facteurs favorables et défavorables) préalables nécessaires pour la mise en œuvre réussie du SEP. Elles peuvent être d'ordre institutionnel, technique, économique, financière etc. Cette analyse peut se faire à travers le SEPO (Succès, Échecs, Potentialités, Obstacles).

2) Identifier les acteurs

Les acteurs sont ceux qui affectent ou qui sont affectés (bénéficiaires directs ou indirects) par le projet sur lequel porte le suivi-évaluation participatif. L'identification et l'analyse des acteurs sont une étape importante dans la mise en place du système compte tenu des positions et rôles qu'ils occupent dans la communauté. Il importe d'utiliser des outils appropriés pour pouvoir identifier et décider à bon escient qui doit participer, analyser les intérêts et les

attentes des acteurs par rapport au projet, leur pouvoir d'influence qu'ils peuvent exercer sur les activités du projet. Il existe plusieurs outils d'analyse des acteurs, parmi lesquels :

- **la grille des 4 R** (Rights, Responsibilities, Relations, Returns) : permet l'identification des acteurs et la cartographie des responsabilités, rôles, relations entre acteurs/groupes d'acteurs et les retombées attendues du processus
- **la grille pouvoir-intérêt** des acteurs impliqués dans le SEP : permet de faire une cartographie simple des acteurs en prenant en compte l'intérêt que chacun d'eux peut avoir pour le système SEP ainsi que leur pouvoir d'influence (négatif ou positif) qu'il peut exercer sur le système;
- **la grille d'analyse des acteurs** : permet de classifier les acteurs, leur intérêt pour le système, l'influence qu'ils peuvent avoir sur le système et les actions à prendre pour améliorer leur participation.

Ces deux derniers sont des outils complémentaires dans la mesure où la grille d'analyse peut être utilisée comme support pour organiser l'information générée par la réflexion qui accompagne l'élaboration de la grille intérêt-pouvoir. Pour des besoins de simplicité, il est recommandé d'utiliser le minimum d'outils vu que le processus Sep est destiné à la communauté et qu'il faut éviter de rendre le processus plus complexe.

3) Définir les attentes et les objectifs

Les attentes sont celles de tous les acteurs concernés et doivent être réalistes compte tenu des ressources et capacités disponibles. Il s'agit d'adopter une approche participative et inclusive dans la définition des objectifs. Il est important de partir sur des objectifs simples, en nombre limité, pour ne pas rendre complexe le système. Rappelons que c'est destiné à la communauté et qu'il leur faut du temps pour maîtriser le système tout en sachant que de nouveaux objectifs pourront être ajoutés au fur et à mesure. Le SEP ne vise pas simplement à mesurer, mais à influencer des décisions, des pratiques ou politiques.

4) Choisir les critères et indicateurs

Le critère est différent de l'indicateur. Le critère renvoie à des valeurs générales acceptées par la communauté servant de repère au jugement. Tandis que l'indicateur sert à mesurer les progrès réalisés au cours d'un intervalle de temps donné par rapport à un objectif de suivi préalablement défini. Dans les exercices SEP, le plus souvent, les populations mentionnent d'abord les critères, revient alors au facilitateur la tâche de les amener à identifier des

indicateurs à travers des questions d'approfondissement. Pour favoriser l'apprentissage, il faut partir sur le minimum d'indicateurs. Le processus étant itératif, le nombre et le type d'indicateurs peuvent être réajustés au fur et à mesure.

5) **Choisir les méthodes et outils de collecte des informations**

Il existe plusieurs méthodes et outils participatifs qui peuvent être utilisés dans le cadre du SEP : **la fiche d'évaluation par la communauté, la roue de l'évaluation, la matrice d'évaluation, la grille simplifiée de SEP, l'analyse du champ de force, la fiche de suivi de la qualité des services...**

Le choix d'un outil spécifique doit prendre en compte l'exigence de simplicité du SEP, les types d'acteurs impliqués, les objectifs visés de même que les indicateurs définis. Dans cette étape de la mise en place, quelques règles sont à respecter :

- le choix des outils doit être fait en étroite collaboration avec les acteurs locaux chargés de gérer le système à mettre en place ;
- le nombre d'outils doit être limité (Plus ils seront nombreux, plus le système sera complexe) ;
- la visualisation de l'outil SEP doit être favorisée pour faciliter l'apprentissage, la participation de tous, l'accès à l'information pour les cibles analphabètes ;
- pour la visualisation, le choix des illustrations doit être fait par et avec les acteurs (éviter d'imposer les formes d'illustrations) ;
- la nécessité de traduire les concepts clés en langues nationales/locales.

6) **Collecter et analyser les données**

Dans le SEP, la collecte et l'analyse sont souvent menées simultanément. La collecte d'information peut se faire à travers les outils d'animation tels que : le brainstorming ; le focus group, les jeux de rôle ...L'analyse se fait à l'aide des outils cités dans le point ci-dessus et nécessite l'assistance du facilitateur pour l'utilisation et les principes de remplissage de ceux-ci pour un début.

7) **Mettre en œuvre les actions de changement**

Dans cette phase, il s'agit de passer en revue les différentes actions proposées suite à l'analyse des données. Ces actions doivent être réalistes et réalisables dans des limites de temps raisonnables. Le facilitateur doit veiller sur la disponibilité des ressources (capacités et

moyens) nécessaires à la réalisation de ces actions et à l'engagement ferme des acteurs à les réaliser. La gestion et la consolidation du système se feront parallèlement à ces étapes.

II. Méthodologie de l'étude

Ce document a été rédigé sur la base des informations obtenues à partir d'interviews et d'entretiens individuels avec les acteurs de l'initiative, et de recherche documentaire et internet.

Dans cette section, nous allons aborder notre modèle d'analyse, puis les outils de l'étude, ensuite les méthodes d'administration et enfin les méthodes de traitement de données.

1. Démarche d'analyse

Notre modèle repose sur l'analyse de la pratique du SEP au sein de l'initiative Elan. Compte tenu du fait que le SSE de l'initiative s'inspire du système du ministère, la démarche suivie est la suivante :

- un diagnostic de la démarche de pilotage à travers l'analyse des acteurs, leurs rôles et responsabilités dans la mise en œuvre de cette phase expérimentale ;
- une analyse de la performance du SSE du ministère ;
- une analyse de la pratique en cours dans le dispositif.

Pour atteindre ces objectifs, **les hypothèses ci-dessous sont identifiées** :

- un système de suivi-évaluation performant est nécessaire pour une meilleure collecte, un bon traitement et une bonne utilisation des informations recueillies sur le terrain afin de procéder aux ajustements nécessaires lors de la phase de mise en œuvre ;
- des indicateurs pertinents de suivi-évaluation permettront de suivre les actions menées, de mesurer leurs impacts et contribueront à une meilleure mesure de la performance du projet.
- l'utilisation d'une approche participative, impliquant les parties prenantes aussi bien dans la phase de mise à l'essai que dans la mise en œuvre à plus grande échelle, facilite l'appropriation et assure la pérennité du projet par les cibles bénéficiaires et autres acteurs ;

- la mise en place d'un système de suivi-évaluation participatif nécessite une bonne stratégie de communication et de sensibilisation des cibles bénéficiaires et acteurs.

Le suivi-évaluation participatif cherche à engager de manière plus active les différentes parties prenantes dans la mesure des résultats du projet. Le principal indicateur de cet engagement se traduit par la participation active des parties prenantes dans l'élaboration du système de suivi-évaluation (Tableau n° 2). Cette participation se caractérise par :

- la définition participative des indicateurs de suivi ;
- la collecte et l'analyse participative des données relatives à ces indicateurs ;
- la mesure des résultats et les propositions de mesures correctives par les parties prenantes.

Tableau n° 2 : Indicateurs de la participation des acteurs au SE

Variable	Indicateurs	Critères
Pratique du SEP	Participation des parties prenantes au SE	<ul style="list-style-type: none"> - définition participative des indicateurs - collecte et analyse participatives des données relatives à ces indicateurs - mesure des résultats et proposition de mesures correctives par les parties prenantes

Sa mise en pratique requiert la performance d'un système de suivi-évaluation, mais aussi la pratique d'une approche participative dans le système de pilotage. Le SSE est jugé performant lorsqu'il satisfait à la fois aux critères suivants : pertinence, efficacité, efficience, succès (Tableau n° 3).

La pertinence examine le bien-fondé de l'action au regard des objectifs et enjeux déterminés au départ.

L'efficience est l'appréciation du résultat et de la démarche entreprise par rapport aux ressources mobilisées.

Tandis que **l'efficacité** mesure le degré d'atteinte et de réalisation des objectifs.

Le **succès** se traduit par la régularité des rapports, le partage des résultats et la capitalisation de ceux-ci dans des projets similaires.

Tableau n° 3 : Indicateurs de performance du SSE

Variable	Indicateurs	Critères
Performance du SSE du ministère dont s'inspire l'initiative	Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité opportune de l'information - Fiabilité des données - Accessibilité de l'information
	Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> - Écart entre les informations fournies et les objectifs fixés - Contribution du SSE au pilotage du projet
	Efficience	<ul style="list-style-type: none"> - Écart entre les coûts réels et coûts prévus - Ecart entre l'information fournie et le coût de production de l'information
	Succès	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports du projet fournis régulièrement - Comptes rendus de SE fournis régulièrement

Sans la communication, l'approche participative, qui trouve ses fondements dans l'apprentissage d'un nouveau mode d'intervention basé sur l'écoute est obsolète. En effet, la communication est partie intégrante de l'approche participative et rend possible toute participation. Elle doit permettre l'instauration de partenariats fondés sur la confiance et le consensus, offrant à l'ensemble des parties prenantes la possibilité d'apporter leur contribution à la réalisation d'objectifs communs et de se les approprier (Tableau n°4).

Tableau n° 4 : Indicateurs du niveau d'implication des parties prenantes dans le pilotage

Variable	Indicateurs	Critères
Démarche de pilotage de l'initiative	Information/ connaissance	- Connaissance du projet - Connaissance et compréhension des objectifs - Rôle et responsabilité
	Sensibilisation/ prise de conscience	- Nombre de séances de sensibilisation - Nombre de rencontres d'échange - Qualité des échanges
	Organisation	- Identification des acteurs - Organisation de la coordination - Relation entre les acteurs
	Formation	- Nombre d'ateliers de formation - Nombre de Séminaires - Mises en œuvre des mesures d'accompagnement
	Suivi-évaluation	- Degré d'implication des parties prenantes - Conformité des actions par rapport aux objectifs - Engagement à poursuivre le projet et à se l'approprier

2. Outils de l'étude

Pour mener cette étude, des outils ont été élaborés et utilisés :

- Un questionnaire qui a permis la collecte d'informations nécessaires auprès des acteurs de la mise en œuvre opérationnelle pour appréhender leur niveau de participation dans la mise en œuvre de la phase expérimentale de l'initiative et en particulier dans le suivi-évaluation (cf. annexe 2).

- Un guide d'entretien adressé aux différents acteurs du pilotage stratégique et technique de l'initiative a facilité la collecte d'informations relatives au système de suivi-évaluation et au degré de participation des parties prenantes clés de l'initiative au SE.
- Une grille d'évaluation de la performance du SSE adressée aux acteurs chargés du SE dans le comité de pilotage pour recueillir leur appréciation sur la performance du système.

3. Méthodes d'administration

Le guide d'entretien a été administré individuellement aux acteurs clés de la mise en œuvre stratégique et technique de l'initiative. Il s'agit du point focal de l'initiative, du chargé de la stratégie et du suivi ; d'un représentant de chacune des directions nationales :

- Comité de pilotage d'ELAN au niveau de la DPRE (2) ;
- Institut national d'Étude et d'Action pour le Développement de l'Éducation (1) ;
- Direction de l'Enseignement élémentaire (1) ;
- Direction de l'Alphabétisation et des Langues nationales (1).

La collecte d'information, à travers le questionnaire, s'est effectuée auprès des acteurs de la mise en œuvre opérationnelle de l'initiative dans les 10 écoles pilotes abritant l'expérimentation à Dakar et à Thiès :

- les inspecteurs d'éducation et de formation des IEF (2) ;
- les directeurs d'école abritant les classes expérimentales (10).

4. Méthode de traitement des données

L'administration de guide d'entretien a permis la collecte de données pour procéder à l'analyse du SSE et de la pratique en cours, puis au diagnostic organisationnel des principaux acteurs de l'initiative. Quant à l'administration du questionnaire, elle nous a facilité la collecte d'information auprès des acteurs de la mise en œuvre opérationnelle de la phase expérimentale. L'exploitation de ces données a été réalisée avec le logiciel Excel, compte tenu de la taille de l'échantillon. Pour une meilleure appréciation des variables, des notes allant de 0 à 5 sont affectées à chaque critère, suivant les réponses des interviewés, permettant de juger

le niveau de satisfaction. Ainsi, le code d'appréciation retenu pour les indicateurs et variables est :

- **[0 -25%]** : insatisfaisant ;
- **[25%-50%]** : peu satisfaisant ;
- **[50%-75%]** : satisfaisant ;
- **[75%-100%]** : très satisfaisant.

Les scores obtenus sur la base sont calculés sur la base des formules suivantes :

- Appréciation/indicateur en % = \sum note par critère / note globale de l'indicateur
- Appréciation /variable en % = \sum note par indicateur / note globale de la variable
- Taux de contribution en % = note de l'indicateur / note globale de la variable

Les tableaux n°5, n°6 & n°7, ci-dessous dressent les indicateurs et critères de mesures retenus pour étudier chaque variable.

Tableau n° 5 : Critère de mesure de la variable "démarche de pilotage"

Variab les	Indicateurs	Critères	Note maxi- male	Total/ indica- teur	Total /varia- ble
Démarche de pilotage de l'initiative	Information/ connaissance	- Connaissance du projet	5	15	75
		- Connaissance et compréhension des objectifs	5		
		- Rôle et responsabilité	5		
	Sensibilisation/ prise de conscience	- Nombre de séances de sensibilisation	5	15	
		- Nombre de rencontres d'échange	5		
- Qualité des échanges		5			
Organisation	- Identification des acteurs	5	15		
	- Organisation de la coordination	5			
	- Relation entre les acteurs	5			
Formation	- Nombre d'ateliers de formation	5	15		
	- Nombre de Séminaires	5			
	- Mises en œuvre des mesures d'accompagnement	5			
Suivi- évaluation	- Degré d'implication des parties prenantes	5	15		
	- Conformité des actions par rapport aux objectifs	5			
	- Engagement à poursuivre le projet et à se l'approprier	5			

Tableau n° 6 : Critère de mesure de la variable "performance du SSE"

Variables	Indicateurs	Critères	Note maximale	Total/Indicateur	Total /variable
Performance du SSE du ministère dont s'inspire l'initiative	Pertinence	- Disponibilité opportune de l'information	5	15	45
		- Fiabilité des données	5		
		- Accessibilité de l'information	5		
	Efficacité	- Écart entre les informations fournies et les objectifs fixés	5	10	
- Contribution du SSE au pilotage du projet	5				
Efficience	- Écart entre les coûts réels et coûts prévus	5	10		
	- Écart entre l'information fournie et le coût de production de l'information	5			
Succès	- Rapports du projet fournis régulièrement	5	10		
	- Comptes rendus de SE fournis régulièrement	5			

Tableau n° 7 : Critère de mesure de la variable "SEP"

Variables	Indicateurs	Critères	Note maximale	Total
Pratique du SEP	Participation des parties prenantes au SE	- définition participative des indicateurs	15	45
		- collecte et analyse participatives des données relatives à ces indicateurs	15	
		- mesure des résultats et proposition de mesures correctives par les parties prenantes	15	

CHAPITRE 2 : CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Dans ce chapitre nous allons présenter dans un cadre général l'initiative ELAN-Afrique puis dans le contexte particulier du Sénégal.

I. L'initiative ELAN-Afrique

1. Présentation de l'initiative

ELAN s'appuie sur le bilan et les recommandations formulées dans le rapport LASCOLAF pour soutenir des pays d'Afrique subsaharienne francophones dans la promotion de l'enseignement bilingue. En effet, l'état des lieux dressé par le LASCOLAF démontre de manière évidente l'efficacité d'un enseignement bilingue qui contribue à réduire l'échec scolaire tout en améliorant l'apprentissage du français.

L'Initiative ELAN s'inscrit dans les orientations internationales de l'UNESCO, de l'OIF, de l'Union Africaine et de l'ADEA (Association pour le Développement de l'Éducation en Afrique) en faveur d'un partenariat entre les langues africaines et les langues internationales, mais aussi d'une meilleure intégration des langues et cultures africaines dans les systèmes éducatifs. Démarrée au début de l'année 2011, ELAN est un accompagnement technique et financier spécifique pour l'introduction maîtrisée et réussie de l'enseignement bilingue.

C'est un projet multipays qui couvrent : le Bénin, le Burkina Faso, le Burundi, le Cameroun, le Mali, le Niger, le Sénégal et la République Démocratique du Congo ainsi que les institutions telles que l'AFD (Agence Française de Développement), l'AUF (Agence Universitaire de la francophonie), le MAEE, l'OIF. Ces organismes, partenaires pour le programme d'études LASCOLAF, ont décidé de collaborer de nouveau ensemble sur ce projet opérationnel d'appui aux activités d'expérimentation ou d'extension de l'enseignement bilingue dans les pays engagés. Le Partenariat mondial pour l'Éducation (PME) s'est joint à eux dans le cadre de l'amélioration de la lecture et de l'écriture dans les premières années d'apprentissage.

L'initiative vise la promotion et l'introduction progressive de l'enseignement bilingue (langue africaine/langue française) au primaire, en vue d'améliorer la qualité de l'éducation et l'efficacité de l'enseignement primaire en Afrique subsaharienne francophone.

Elle servira d'effet de levier dans les huit pays bénéficiaires en les accompagnant dans la définition de leur propre politique de l'enseignement bilingue, et en les appuyant dans la mise en œuvre des travaux préparatoires nécessaires à la prise en compte de l'enseignement

bilingue dans les plans sectoriels nationaux qui seront soutenus par les financements sectoriels (budget national et bailleurs).

Elle est organisée autour de deux composantes :

- **une composante transversale de capitalisation et de plaidoyer** pour développer la politique d'intégration des langues africaines dans les systèmes éducatifs nationaux en s'appuyant sur les travaux de didactique appliquée à l'enseignement bilingue (langue nationale + langue française) ;
- **une composante d'accompagnement des plans d'action** des huit pays pour renforcer les capacités des pays en ingénierie linguistique et planification linguistique.

L'objectif du projet est de promouvoir dans les huit pays africains subsahariens l'usage conjoint des langues africaines et de la langue française dans l'enseignement primaire, à travers une intervention structurée à deux niveaux :

- créer dans la Francophonie (OIF, AUF, CONFEMEN), un dispositif international de capitalisation, et de renforcement de capacités (échanges d'expériences, expertise et formation) au service de l'enseignement bilingue dans les pays africains ;
- renforcer les 8 ministères en charge de l'éducation pour conduire les réformes nécessaires à l'usage croissant des langues africaines avec le français dans l'enseignement primaire.

La concrétisation de ces objectifs est la condition de la maîtrise des réformes linguistiques dans les huit pays bénéficiaires et de l'atteinte des résultats suivants :

- un cadre national de politique linguistique scolaire est mis en place ;
- des expérimentations ou des déploiements de l'enseignement bilingue sont en cours ;
- du matériel didactique adapté est élaboré ;
- des formateurs pour l'enseignement bilingue sont formés ;
- les dispositifs de suivi-évaluation sont en place ;

- les plans d'action des MEN intègrent l'enseignement bilingue pris en charge par le budget national et les appuis externes dans le cadre des programmes Éducation Pour Tous.

2. Dispositif de pilotage, coordination et suivi de l'initiative

Au niveau international, la mise en œuvre du projet est assurée par l'OIF à travers sa Direction de la langue française et de la diversité linguistique. En tant que maître d'ouvrage, l'OIF est responsable des activités suivantes :

- Appui aux pays pour orienter les différents volets de leurs plans d'action linguistiques en mobilisant de l'expertise ad hoc ;
- Renforcement des capacités des États engagés dans l'Initiative ;
- Suivi de la mise en œuvre des plans nationaux ELAN ;
- Finalisation et validation avec les 8 pays concernés des plans d'action et des budgets présentés au financement additionnel de l'Initiative ;
- Mobilisation et gestion des ressources et signature des conventions et protocoles afférents ;
- Facilitation de la coordination internationale de l'Initiative ;
- Coordination des activités du comité scientifique international et du vivier d'experts pour le renforcement des capacités des pays ;
- Mutualisation avec les autres initiatives complémentaires telles que l'Initiative francophone pour la formation à distance des maîtres (IFADEM) et création d'une synergie autour de sujets d'intérêt commun.

En son sein, une unité de projet ELAN gère la mise en œuvre globale du programme et des fonds alloués, établit les conventions d'opérateurs et les protocoles d'accord pays. Cette unité est assistée dans la coordination et le suivi du programme par :

- **un Comité d'Orientation (CO)**, composé de l'OIF, l'AUF et du MAEE, se réunit généralement à Paris et assure l'orientation générale de l'initiative. Ses membres établissent un accord-cadre de partenariat. La CONFEMEN est associée aux travaux du CO. L'AFD est observateur ;

- **un Comité de Coordination internationale (CCI)** qui comprend les représentants des Ministères en charge de l'éducation des 8 pays, des représentants d'agences et institutions de coopération partenaires (AUF, CIEP, MAEE, OIF, UNESCO). L'AFD participe en qualité d'observateur. Le CCI coordonne les activités transversales relatives aux programmes d'activités des agences et des pays, et apprécie les réalisations. Il peut proposer au Comité d'Orientation (CO) la cooptation de nouveaux partenaires. L'OIF prépare et anime les réunions du CCI, assure le suivi des décisions prises et identifie de nouveaux partenaires qu'elle propose au CO ;
- **un Comité scientifique international (CSI)** qui apporte un appui scientifique et technique aux pays dans le cadre de missions, assure un accompagnement de l'initiative et contribue à la capitalisation des acquis du programme. Il est composé de spécialistes des langues, nationales et du français ;
- **un vivier d'experts**, composé de linguistes et pédagogues, d'experts en langues nationales et en français, renforce le CSI sur demande de l'équipe de projet.

Schéma n° 2 : Unité de projet ELAN (OIF)



Source : Présentation OIF ELAN

Cette unité assure également le suivi d'ensemble des opérations et des décisions prises en CO et CCI. Elle est assistée par le CSI et par le vivier d'experts (linguistes et pédagogues,

spécialistes des langues africaines et du français) pour la mise en place des actions des pays. Les opérateurs publics de la francophonie sont aussi mobilisés dans leur domaine de compétences. Sur mandat de l'OIF, l'AUF, opérateur délégué, membre du Comité d'Orientation (CO) et du Comité de Coordination internationale (CCI), est chargée de mettre en œuvre des activités d'appui-conseil scientifique et des évaluations formatives périodiques de l'Initiative qui formulent des propositions pour remédier aux difficultés rencontrées dans le processus d'apprentissage bilingue. Ces actions sont formalisées dans la convention spécifique d'opérateur délégué, signée avec le maître d'ouvrage international (OIF) qui précise les opérations à réaliser par l'AUF.

D'autres opérateurs de la Francophonie sont sollicités en tant que de besoin. La CONFEMEN participe au plaidoyer et à la veille sur le développement de l'enseignement bilingue dans les pays. Le CIEP co-organise des activités liées à l'Initiative (séminaires, échanges pédagogiques, colloques)

Au niveau national, la maîtrise d'ouvrage est dévolue aux Ministères en charge de l'éducation des huit (8) pays bénéficiaires à travers le comité de pilotage et de suivi (CPS), et le comité technique national (CTN).

Le comité de pilotage et de suivi, constitué sous l'égide du ministère, assure l'interface des directions concernées par l'initiative, oriente la préparation du programme d'activités ELAN et veille à son intégration dans le plan d'action sectoriel annuel du pays.

Le comité technique national est chargé d'établir un document-cadre triennal et des plans d'action annuels budgétés ; puis d'impulser et coordonner la mise en œuvre par les directions et services concernés avec l'assistance des experts. Chacun des plans est spécifique au pays en fonction de son degré d'avancement vers un enseignement bilingue (expérimentation, consolidation, extension, généralisation).

Au Sénégal, l'entité opérationnelle est la Direction de la Planification et de la Réforme de L'Éducation (DPRE). La DPRE assume essentiellement les fonctions de coordination, de planification, d'analyse et de suivi-évaluation des plans, programmes et projets du secteur.

À ce titre elle entretient des relations avec toutes les entités du ministère. Elle a comme missions :

- la collecte, le traitement et la publication des données statistiques relatives au système éducatif ainsi que la réalisation des études nécessaires à la définition des orientations et des objectifs de la politique d'éducation et de formation ;

- l'élaboration et la mise à jour de la carte scolaire des différents ordres d'enseignement ;
- les analyses sur les coûts et le financement de l'éducation ;
- l'élaboration et la mise en œuvre du plan de communication du ministère ;
- l'aide à l'impulsion et au développement de l'appui de tous les partenaires du système éducatif ;
- la mise en place des cadres de concertation régionales et locales.

Ainsi, dans le cadre d'ELAN-Afrique, la DPRE assure l'interface avec les partenaires nationaux et étrangers, coordonne les activités de communication et d'information, planifie et assure le suivi-évaluation de l'initiative.

II. Contexte sénégalais du projet

En 1981, les états généraux de l'éducation et de la formation au Sénégal affirmaient la volonté de promouvoir, par l'éducation, un homme nouveau, enraciné dans ses valeurs culturelles, mais ouvert à l'extérieur, un homme apte à développer son pays. Mais, ils cherchaient en même temps à améliorer la qualité de l'enseignement et à réduire les taux d'échecs, de redoublement et d'abandon à l'école élémentaire. L'utilisation des langues nationales dans le système éducatif sénégalais s'inscrit dans cette dynamique d'assurer une école de qualité au profit du développement. Cette option politique est affirmée dans la Lettre de politique générale pour le secteur de l'Éducation et de la Formation (2012). Ceci conforte l'option exprimée, depuis les années 1971 dans la loi d'orientation, de faire des langues nationales des outils et médiums d'éducation.

C'est ce que le Sénégal a compris par son adhésion à l'initiative École et Langues nationales en Afrique (ELAN-Afrique) en partenariat avec l'Organisation internationale de la Francophonie dans la perspective d'améliorer la qualité des enseignements. Cet engagement se matérialise par la phase de mise à l'essai actuellement en cours avant la mise en œuvre à plus grande échelle. Les conditions de réussite de la mise en œuvre de l'initiative se fondent sur l'approche participative en associant les populations, la société civile et les décideurs politiques afin qu'ils se sentent touchés et impliqués dans un enseignement multilingue de qualité. Les objectifs poursuivis par le Ministère de l'Éducation nationale étant :

- de mettre en place une stratégie de communication en vue d'assurer une forte sensibilisation auprès des différents acteurs (décideurs politiques, société civile, autorités académiques, enseignants, parents d'élève) ;
- de renforcer les capacités du personnel éducatif par le biais de formations en didactique convergente, langues nationales et français ;
- de témoigner d'une écoute attentive aux besoins et demandes des populations ;
- d'engager un dialogue ouvert et régulier avec tous les partenaires de l'initiative ;
- **d'effectuer un suivi-évaluation méthodique de la mise en œuvre du projet.**

1. Coordination et suivi de l'initiative au niveau local

Le pilotage du projet permet d'avoir un cadre de référence qui régit les règles de fonctionnement pour une gestion partenariale aux niveaux central, déconcentré et décentralisé de la mise à l'essai du bilinguisme à l'école. Le comité de pilotage est composé :

- des directions nationales impliquées dans le projet ;
- d'Inspecteur d'Académie de Dakar ;
- d'Inspecteurs départementaux de l'Éducation nationale ;
- de l'AUF, de représentants des bailleurs de fonds ;
- de la société civile ;
- des syndicats d'enseignants ;
- des parents d'élèves ;
- du Ministère de l'Économie et des Finances ;
- des collectivités locales ;
- de l'université, etc.

Le comité technique est composé d'experts de la DPRE, de la DALN, de la DEE, du CNRE, de l'INEADE, de l'Académie sénégalaise des Langues nationales, de la FASTEF (ex ENS), de personnes ressources choisies sur la base de leur expertise. Il prépare les budgets-programmes annuels à soumettre au comité de pilotage pour validation, adopte les TDR des activités de production, et pré-valide les documents à soumettre à l'approbation du comité de pilotage.

Le ministère assure le pilotage politique à travers un cadre juridico-institutionnel facilitant la mise en œuvre des actions dans le système.

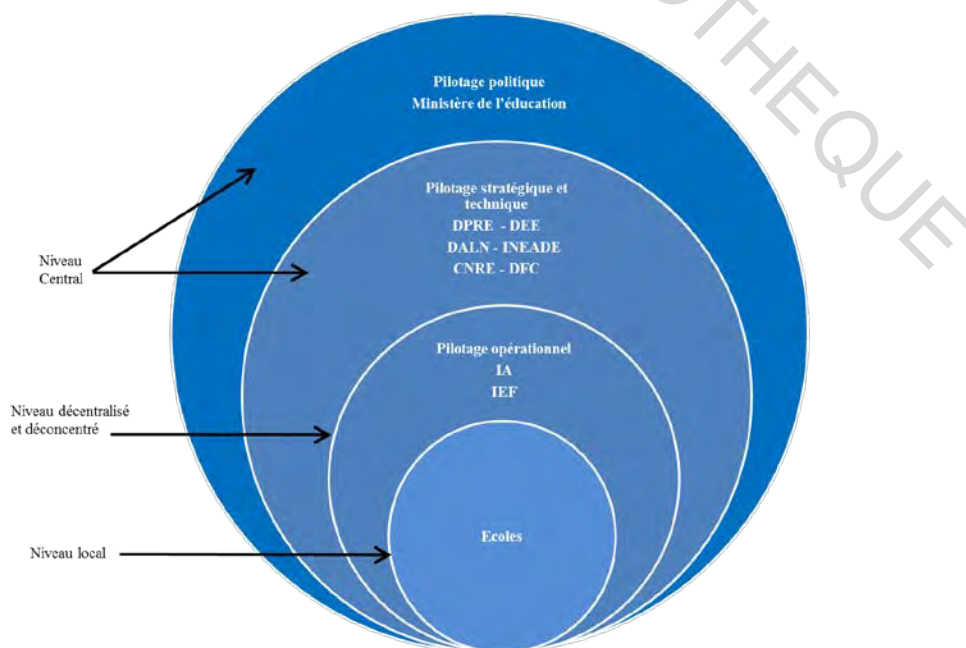
La DPRE assure la coordination générale du projet et la mobilisation des ressources internes et externes. Elle participe au comité international de coordination d'ELAN et organise les rencontres du comité de pilotage présidé par le ministre.

La DEE coordonne la politique de développement de l'enseignement élémentaire. Elle apporte un appui technique dans la définition et la mise en œuvre des plans de formation, la production des manuels et du matériel et supports didactiques avec l'appui de l'INEADE.

La DALN coordonne la politique linguistique et apporte un appui technique dans la définition et la mise en œuvre des plans de formation. Le Centre national de Ressources éducationnelles (CNRE) gère les ressources internes (budget État) et la subvention de l'OIF, et assure le suivi financier des budgets mis à sa disposition.

La Direction de la Formation et de la Communication (DFC) coordonne les activités de communication et de formation des acteurs. Ainsi, la DPRE, les différentes directions nationales, les IEF entre autres institutions mettent à contribution leurs compétences pour assurer la mise en œuvre de la phase expérimentale d'ELAN (**schéma n° 3**).

Schéma N° 3 : Dispositif de pilotage de l'initiative



Le tableau n°8 ci-après présente en détail les niveaux de coordination de l'initiative de la prise de décision politique jusqu'à la mise en œuvre opérationnelle du plan d'action ainsi que les

mandats des différentes parties prenantes clés. Parmi ces mandats, le volet suivi-évaluation, la mise en œuvre du dispositif et le rapportage sont assurés par les Directions nationales en étroite collaboration avec la DPRE. Au niveau déconcentré, le suivi des activités et celui de la mise en œuvre sont à la charge des IA et IEF tandis que le suivi rapproché est assuré par les directeurs d'école. Toutes ces informations collectées sont remontées au niveau des directions nationales pour une harmonisation. L'évaluation est assurée par l'INEADE.

Tableau n° 8 : Dispositif de coordination et de suivi

	Type de pilotage	Institutions	Structures		Mandats
Niveau Central	Politique	ministère de l'éducation	Responsable	Partenaire	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place le cadre juridico-institutionnel. • Rechercher les moyens financiers et matériels. • Faciliter toutes les actions dans le processus d'utilisation des langues nationales à l'école élémentaire. • Assurer la gestion financière du projet. • Définir la politique d'utilisation des langues nationales à l'école. • Commanditer les évaluations et les audits. • Mettre en œuvre les choix politiques de l'État en matière d'utilisation des langues nationales à l'école.
			Ministère de l'Éducation Nationale	Partenaires techniques et financiers	
	Stratégique	Directions nationales	DEE	DALN	INEADE
DPRE					

Source : DPRE - plan stratégique ELAN

Tableau n° 8 : Dispositif de coordination et de suivi (suite)

	Type de pilotage	Institutions	Structures		Mandats
Niveaux Décentralisé et déconcentré	Opérationnel	IA	Comité Régional de Coordination et de Suivi (CRCS)	CRFPE	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la formation des corps de contrôle et d'encadrement. • Coordonner la mise en œuvre au niveau régional des P. A. • Assurer le suivi, le suivi du suivi des activités terrain et envoyer des rapports trimestriels de -suivi à la DEE. • Faciliter les échanges entre les techniciens et les populations. • Contribuer à la sensibilisation et à la mobilisation sociale.
		Inspection de l'Éducation et de la Formation (IEF)	CDCS	Équipe départementale d'encadrement UCCE	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la formation des maîtres et directeurs d'école. • Assurer l'encadrement des maîtres et directeurs d'école. • Organiser des journées pédagogiques de remédiation. • Assurer le suivi de la mise en œuvre de l'utilisation des LN à l'école. • Participer éventuellement aux évaluations. • Faire des rapports mensuels de suivi aux IA. • Faciliter les échanges • Définir les stratégies de mobilisation sociale. • Participer aux campagnes de mobilisation sociale.
Niveau Local		Écoles	CLEF	Direction Equipe pédagogique CGE	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer le suivi rapproché des maîtres. • Procéder à des remédiations <i>in situ</i>. • Élaborer des rapports mensuels de suivi et de remédiation et les envoyer aux IEF. • -Servir d'interface entre techniciens et populations • -Participer au règlement de conflits sociaux. • -Sensibiliser et mobiliser les populations.

Source : DPPE - plan stratégique ELAN

2. La phase expérimentale d'ELAN

Dans le cadre de l'initiative, 30 écoles bilingues langues nationales-français ont été ouvertes dans neuf (09) Inspections d'Académie (IA) à la rentrée scolaire 2013-2014.

L'expérimentation de la méthodologie, des guides et du matériel d'apprentissage se fera dans les écoles en octobre 2013 au niveau 1, en 2014 au niveau 2 et concernera en 2015 le niveau 3. L'expérimentation durera deux années complètes.

Parmi ces écoles, nous comptons 10 écoles pilote où la nouvelle approche méthodologique, les guides et les supports didactiques sont testés. Bien que les langues soient d'égale dignité, mais pas du même niveau de préparation scientifique, leur choix repose sur les critères d'éligibilité suivants :

- être préalablement codifiée ;
- servir de langue d'apprentissage dans le sous-secteur de l'Éducation de Base des Jeunes et des Adultes (EBJA) ;
- faire l'objet d'une recherche suffisante sur le plan de la description linguistique (phonétique et phonologie, morphologie, syntaxe, dialectologie, sémantique, etc.) ;
- connaître une importante production à caractère didactique, littéraire et scientifique ;
- bénéficier de l'existence d'ouvrages de référence.

Dans cette phase d'essai, seules les six premières langues codifiées sont intégrées dans le système : le peul ou pulaar, le sérère, le mandingue, le diola, le soninké et le wolof.

L'ouverture de classes expérimentales, réparties dans 9 régions (comme indiqué dans le Tableau n° 9 qui suit), a été facilitée par les résultats d'une enquête sociologique conduite en partenariat avec les IEF.

La répartition de ces sites d'implantation a été effectuée à partir d'un cadre sociolinguistique qui tient compte de la distribution fonctionnelle des langues nationales (nombre de locuteurs et homogénéité linguistique, par langue et par région, selon les cibles). Le choix des enseignants dans cette phase est effectué en collaboration avec les autorités académiques compte tenu des critères suivants :

- la maîtrise de la langue nationale d'enseignement ;
- la compétence ;
- l'engagement ;
- l'expérience ;

- l'appartenance à la communauté est souhaitée.

Tableau n°9 : Répartitions des classes expérimentales

Académies	Inspection d'Éducation et de Formation (IEF)	Nombre d'écoles	Effectifs	Langues
IA Dakar	Rufisque département	6	353	Wolof
IA Thiès	Thiès département	4	155	Wolof
IA Kolda	Kolda	2	138	Pulaar
IA Fatick	Fatick	1	55	Sérère
	Gossas	1	28	
IA Kaolack	Kaolack département	2	54	Sérère
IA Ziguinchor	Ziguinchor	1	65	Diola
	Bignona 1	1	44	
	Bignona 2	1	40	
IA Sédhiou	Bounkiling	1	55	Mandika
	Goudomp	1	30	
	Sédhiou	2	82	
IA Tamba	Bakel	2	130	Soninké
IA Saint-Louis	Podor	5	191	Pulaar
TOTAL		30	1420	

Source : Effectifs des classes Elan -DPRE - 2013

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette phase expérimentale, la DPRE a élaboré un plan stratégique axé sur un programme pertinent d'information et de communication. Ce programme vise la mobilisation et l'adhésion des parties prenantes (acteurs, partenaires, bénéficiaires) à tous les niveaux du processus. L'atteinte des résultats ci-après témoignera de l'efficacité et de la pertinence de ce programme :

- l'identification des processus pertinents d'information et de communication ;
- la promotion des langues nationales ;
- l'accessibilité de l'information relative à la politique linguistique et à la production en langues nationales ;
- la visibilité et la lisibilité de l'enseignement bilingue ;
- l'appropriation du programme par les acteurs, les bénéficiaires et les partenaires à la base ;
- la diffusion des résultats progressifs atteints par ELAN ;
- la redynamisation des tables ou cadres de concertation ;
- la correction du déficit global d'information et de communication.

L'évaluation de ces résultats requiert au préalable un dispositif national et déconcentré de SE, et des indicateurs afin de :

- collecter progressivement les données significatives de la mise à l'essai ;
- alimenter le système d'informations du MEN ;
- valider et modéliser les différentes phases de la mise à l'essai ;
- capitaliser puis étendre et généraliser les acquis.

3. Le dispositif de suivi-évaluation de l'initiative

Dans le cadre de l'expérimentation, le système de suivi-accompagnement mis en place permet de répondre aux besoins de gestion et de supervision des parties prenantes à tous les niveaux de pilotage : central, déconcentré et local. Ce dispositif implique plusieurs acteurs :

- la DPRE, chargée de la coordination générale de l'initiative ;
- la DEE, siège de l'expérimentation et responsable du suivi de la coordination technique ;
- la Direction de la Formation et de la communication (DFC), chargée outre la formation des enseignants et des acteurs, de la communication et de la sensibilisation. Elle est responsable du suivi de la participation de la communauté ;
- l'INEADE, responsable du suivi de la disponibilité des supports didactiques ;
- l'IA, l'IEF et les directeurs d'école chargés du suivi de la mise en œuvre opérationnelle du plan d'action.

Les outils de suivi diffèrent selon les niveaux d'intervention :

- au niveau de la coordination générale, des canevas de rapport trimestriel sont mis à disposition par l'OIF ;
- au niveau central des canevas de rapport sont mis à disposition par la DPRE à toutes les directions centrales ;
- au niveau opérationnel des fiches d'encadrement des maîtres des classes bilingues sont utilisés par les IEF et des fiches de suivi des classes bilingues par les directeurs en vue de faire le suivi des pratiques pédagogiques.

Schéma n° 4 : Dispositif de suivi-accompagnement de l'expérimentation ELAN (cf. en annexe I. le dispositif détaillé)

		Objets de suivi	Responsables	Périodicité
NIVEAU CENTRAL	Suivi de processus	Coordination générale	DPRE	Trimestrielle et annuelle
		Coordination technique		
		Activités des structures des niveaux déconcentrés	DEE	Mensuelle et trimestrielle
		Dispositif expérimental		
		Participation des communautés	DFC	Permanente
		Disponibilité des supports didactiques	INEADE	Semestrielle
		Formation des acteurs	DFC	Trimestrielle
NIVEAU DÉCONCENTRÉ ET LOCAL	Suivi de processus et d'impact	Mise en œuvre opérationnelle du plan d'action	IA	Trimestrielle
		Gestion des écoles/classes		Trimestrielle et Mensuelle
		Participation des communautés	IEF	Permanente
		Supports didactiques		Semestrielle
		Formation des acteurs		Continue
		Mise en œuvre du bilinguisme	Directeurs d'école	Permanente
		Gestion de la classe bilingue		
	Performances des élèves	Maîtres, Directeurs	Permanente	

Le système de rapportage est privilégié dans ce dispositif suivant des périodicités précises. Il est aussi prévu l'intégration des contrats de performance (CDP) au niveau de la coordination générale et technique.

En plus du suivi de gestion et du suivi pédagogique, le CNRE assure le suivi financier et transmet à la DPRE des rapports trimestriels d'exécution des fonds mis à sa disposition, toutes sources de financements confondus. En effet, outre la subvention de l'OIF, l'initiative est soutenue par d'autres ressources externes mises à disposition par le privé.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIÈME PARTIE :

Analyse des résultats de l'étude et recommandations

CEFRAC - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1 : ANALYSE DES RESULTATS DE L'ETUDE

Dans ce chapitre nous présenterons et analyserons les résultats de notre étude d'abord sur la démarche de pilotage adoptée par ELAN, puis sur la performance du SSE et enfin la pratique de SEP.

I. Analyse de la démarche de pilotage

D'après les résultats de notre étude confinés dans le tableau n° 10, cette variable est peu satisfaisante avec un taux d'appréciation de 48%. Ceci s'explique par la participation limitée aux acteurs clés de l'initiative malgré la présence de l'association des parents d'élèves, de la société civile, des collectivités locales dans le comité de pilotage de l'initiative comme stipulé dans le dossier de projet.

Tableau n° 10 : Résultats par rapport à la variable « Démarche de pilotage »

Indicateurs	Critères	Note /critère	Note /indicateur	Appréciation /indicateur en %	Note /variable	Appréciation /variable en %	Taux de contribution de l'indicateur				
Information /connaissance	Connaissance du projet par les acteurs et la communauté bénéficiaire	4	11/15	73%	36/75	48%	15%				
	Connaissance et compréhension des objectifs du projet	3									
	Connaissance du rôle et de la responsabilité de chaque acteur	4									
Sensibilisation / prise de conscience	Nombre de séances de sensibilisation	1	5/15	33%			36/75	48%	7%		
	Nombre de rencontres d'échange	2									
	Qualité des échanges	2									
Organisation	Identification des acteurs	3	8/15	53%					36/75	48%	11%
	Organisation de la coordination	3									
	Relation entre les acteurs	2									
Formation	Nombre d'ateliers de formation	2	6/15	40%	36/75	48%					8%
	Nombre de séminaires	2									
	Mises en œuvre des mesures d'accompagnement	2									
Suivi-évaluation	Définition participative des indicateurs	2	6/15	40%			36/75	48%			8%
	Collecte et analyse participatives des données relatives à ces indicateurs	2									
	Mesures des résultats et proposition de mesures correctives par les parties prenantes	2									

Source : Données issues de l'enquête terrain réalisée

L'examen détaillé des indicateurs de cette variable a révélé ce qui suit :

- L'indicateur « **Information/connaissance** » est très satisfaisant avec un taux de 73% et une part de contribution de 15% à la réalisation de la variable. Les acteurs sont bien informés sur l'initiative et ses objectifs. Ils connaissent bien leur rôle et leur responsabilité dans l'implémentation de l'initiative. Les résultats du questionnaire adressé aux IEF et directeurs d'école des classes expérimentales en attestent.
- L'indicateur « **sensibilisation/prise de conscience** » est peu satisfaisant à 33% avec un taux de contribution de 7%. Les rencontres avec les acteurs de la mise en œuvre ne sont pas régulières, voire absentes (pas de cadre de concertation ou d'échange). La stratégie de communication auprès de la communauté doit être améliorée afin d'éviter la réticence des parents ou le retrait de l'élève des classes expérimentales.
- L'indicateur « **organisation** » satisfait à 53% et contribue à hauteur de 11%. En effet l'organisation est structurée dans le dossier de projet : les acteurs clés sont identifiés, leurs rôles et responsabilités définis (**Tableau n° 13**). Le rôle de coordination est partagé, mais ne constitue pas en soit un facteur clé de réussite. L'harmonisation et la synergie dans la démarche font défaut compte tenu du positionnement des structures, parties prenantes à l'initiative.
- L'indicateur « **formation** » est peu satisfaisant à 40% avec un taux de contribution de 8%. La formation est prévue dans le plan d'action, mais la mise en œuvre connaît du retard, seul un atelier a eu lieu au début de la phase expérimentale.
- L'indicateur « **suivi-évaluation** » est peu satisfaisant à 40% et contribue pour 8% à la réalisation de la variable. Seuls les acteurs du pilotage et de la mise en œuvre sont impliqués dans le processus de suivi-évaluation.

Tableau n° 11 : Graphique des rôles et responsabilités des acteurs

Activités	Entités Nationales							Entités décentralisées et déconcentrées	
	DPRE	DEE	DALN	DAGE	CNRE	DFC	INEADE	IA	IEF
Gestion stratégique									
Coordination générale	A								
Mobiliser les ressources internes et externes	A								
Participer au comité international de coordination	A								
Organiser les rencontres du comité de pilotage présidé par le ministre	A								
Préparer les budgets-programmes annuels	D	E	E		E		E		
Adopter les TDR des activités de production		E	E		E		E		
Préparer les dossiers de passations des marchés							E		
Pré-valider les documents à soumettre au comité de pilotage	D	C	C		C		C		
Gestion Technique									
Coordination technique		A	A						
Politique linguistique			A						
Politique de développement de l'enseignement élémentaire		A							
Mise en œuvre de l'initiative		A							
Activités de supervision		A	A						
Activités de suivi-évaluation		A	A				E		
Consolider les rapports émanant des structures d'exécution		A	A						
Définir et mettre en œuvre les plans de formation et les réformes curriculaires		B	B						
Produire les supports didactiques		B	B						
Mise en œuvre au niveau local et suivi pédagogique								A	E
Gestion financière									
Gestion des ressources financières des PTF (Partenaires Techniques et Financiers)				A					
Gestion des ressources internes et externes (budget Etat et subvention OIF)					E				
Suivi financier des budgets mis à disposition					E				
Coordination des activités de recherche-action					A				
Communication									
Élaborer la stratégie de communication						A			
Mettre en œuvre le plan d'action						A			
Mobiliser les communautés						A			E
Former les acteurs						A			E

A : Coordination B : Appui C : Pré-validation D : Approbation E : Exécution –

Sources : Données recueillies sur le terrain

Au terme de l'analyse de cette variable et comme le montre le tableau n°11 ci-dessus, l'utilisation de l'approche participative est limitée. En effet, seuls les acteurs du pilotage et ceux de la mise en œuvre au niveau décentralisé sont impliqués dans la réalisation des différentes activités, en particulier celles de suivi-évaluation. La communauté (parents d'élèves, société civile), bien qu'elle soit représentée dans le comité de pilotage, ne participe pas de manière active à la mise en œuvre de cette phase expérimentale ni au suivi-évaluation. Malgré l'engouement créé autour des langues nationales, le défaut de participation active de la communauté, en général, et surtout dans le SE de cette phase expérimentale reste un risque quant à l'appropriation de l'initiative et à sa continuité.

II. Analyse de la performance du SSE

D'après les résultats de notre étude confinés dans le Tableau N°12, la variable performance du système de SSE du ministère est satisfaisante à 56% suivant le barème d'appréciation défini. Ceci s'explique d'une part par le fait que le SSE de cette phase expérimentale de l'initiative est intégré au dispositif de SE existant, par ailleurs bien maîtrisé par les acteurs du suivi-évaluation. En effet, le système de l'initiative se caractérise par différents objets de suivi (stratégique, scientifique, politique et pédagogique) avec différents niveaux d'intervention (international, national, décentralisé et déconcentré). D'autre part, ce niveau de performance se justifie aussi par la contribution des indicateurs ci-après :

- La **pertinence** est satisfaisante à 60% avec un taux de contribution de 20% dans la réalisation de la performance du SSE. En effet, il existe une bonne cohérence entre les informations fournies par le système et les besoins exprimés, cependant la fiabilité des données laisse perplexe certains acteurs, vu qu'il n'y a pas de sources de vérification.
- L'**efficacité** reste satisfaisante à 60% et contribue pour 13% à la réalisation de la performance. Ce qui s'explique par une contribution des informations fournies par le système aux prises de décision.
- L'**efficience** est jugée satisfaisante à 60% pour une contribution à hauteur de 13%. Les écarts étant mesurés suivant un taux paramétrique déterminé par la DPRE.
- Le **succès** est peu satisfaisant avec un taux d'appréciation de 40% avec une contribution de 9% à la réalisation de la variable. Ceci s'explique par le fait que le partage et la diffusion des résultats/rapports du SSE sont limités au niveau décisionnel.

Tableau n° 12 : Résultats par rapport à la variable « Performance du SSE » dont s'inspire l'initiative

Indicateurs	Critères	Note /critère	Note /indicateur	Appréciation /indicateur en %	Note /variable	Appréciation /variable en %	Taux de contribution de chaque indicateur						
Pertinence	Disponibilité opportune de l'information	3	9/15	60%	25/45	56%	20%						
	Fiabilité des données	3											
	Accessibilité de l'information	3											
Efficacité	Écart entre les informations fournies et les objectifs fixés	3	6/10	60%			25/45	56%	13%				
	Contribution du SSE au pilotage du projet	3											
Efficience	Écart entre les coûts réels et les coûts prévus	3	6/10	60%					25/45	56%	13%		
	Écart entre l'information fournie et le coût de production de l'information	3											
Succès	Rapports fournis régulièrement	2	4/10	40%							25/45	56%	9%
	Compte rendus de SE fournis régulièrement	2											

Source : Données issues de l'enquête terrain réalisée par Diarra Sall en juin 2014

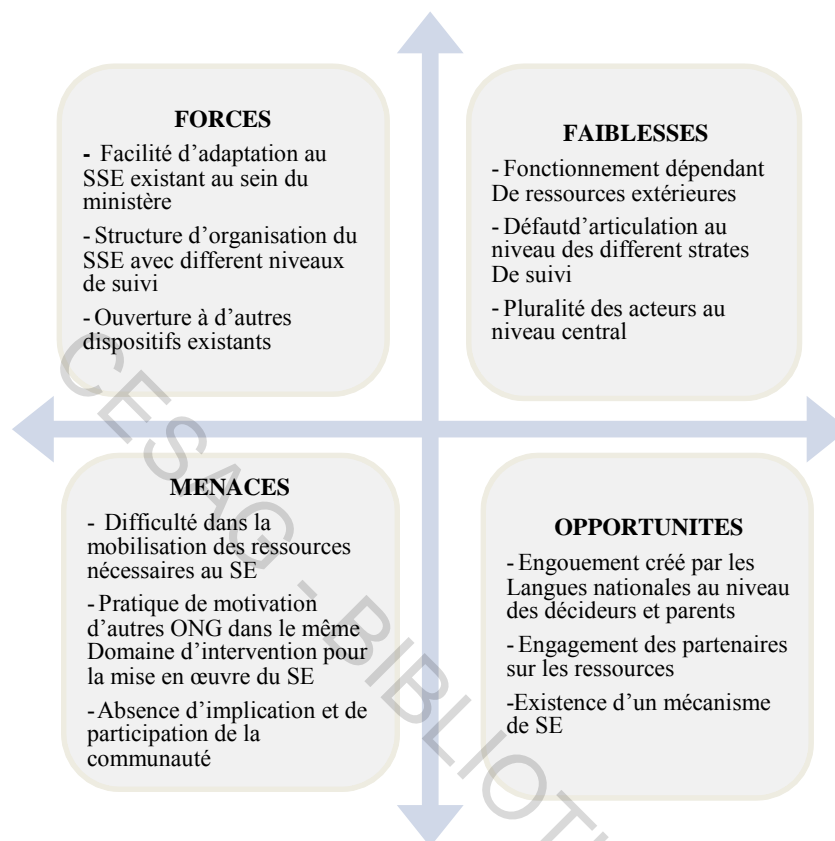
Bien que la performance du SSE soit jugée satisfaisante, une analyse plus approfondie nous a permis de relever les forces, les faiblesses, les opportunités, mais aussi les menaces auxquelles le système se confronte (**schéma n° 5**).

En bref, le système existant étant bien maîtrisé, l'intégration et l'adaptation du dispositif de l'initiative n'a pas été un obstacle, bien que le fonctionnement dépend essentiellement de ressources extérieures.

Cependant, la présence d'organismes non gouvernementaux (ONG) ne favorise pas l'implication active des ressources sur le terrain, ces derniers espérant recevoir une

motivation supplémentaire, à l'image des pratiques¹⁴ de ces ONG s'activant dans le même domaine d'intervention.

Schéma n° 5: SWOT du SSE



Source: Données issues de l'enquête terrain réalisée par Diarra Sall en juin 2014

Nous déduisons de cette analyse que le système est performant, malgré certaines contraintes liées non seulement à l'environnement du projet, mais aussi à la disponibilité de ressources. Nous remarquons l'absence d'implication et de participation au SE de la communauté, ce qui peut constituer un risque quant à l'adhésion de celle-ci à l'initiative et à la continuité du projet.

III. Analyse de la pratique du SEP

La variable expliquée à savoir la « pratique du SEP » est insatisfaisante à 0% (cf. **Tableau n° 13**) ce qui traduit que le système n'est pas participatif.

¹⁴ Ces ONG utilisent les ressources sur le terrain (IEF, Directeurs...) pour mettre en œuvre le suivi-évaluation de leurs actions avec en contrepartie une motivation. Notons que ceux-ci se voient agir ainsi car ils utilisent des ressources externes à leurs structures.

Tableau n° 13 : Résultats par rapport à la variable « SEP »

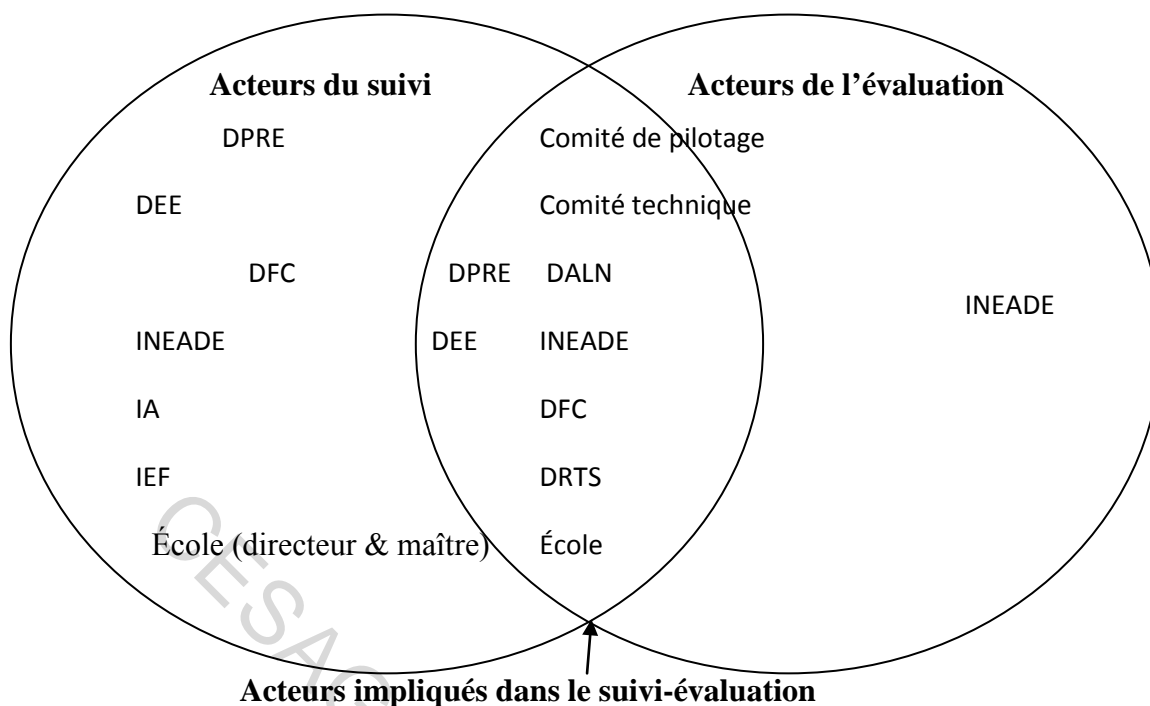
Variable	Indicateurs	Critères	Note /critère	Note /indicateur	Note /variable	Appréciation /variable en %
Pratique du SEP	Participation des parties prenantes au SE	définition participative des indicateurs	0/15	0/45	0/45	0%
		collecte et analyse participatives des données relatives à ces indicateurs	0/15			
		mesure des résultats et proposition de mesures correctives par les parties prenantes	0/15			

Source : Données issues de l'enquête terrain réalisée par Diarra Sall en juin 2014

La communauté n'intervient à aucun moment dans le suivi-évaluation. La plupart des interviewés, acteurs du suivi-évaluation, justifient cette non-participation par le fait que la communauté n'a pas les aptitudes requises pour suivre et évaluer surtout la dimension pédagogique de l'initiative.

Le système existant, auquel le dispositif de SE de l'initiative est intégré, est bien maîtrisé des acteurs, bien que la définition des indicateurs, la collecte et l'analyse des informations ne soient pas participatives. Néanmoins, les acteurs du pilotage et de la mise en œuvre sont impliqués dans le suivi. Le sociogramme des acteurs du suivi-évaluation, établi à partir du dispositif de suivi-accompagnement en atteste (**schéma n° 6**).

Schéma n° 6 : Sociogramme des acteurs du suivi-évaluation



Source : Diarra Sall suivant le dispositif de suivi-accompagnement de l'expérimentation

La pratique du SEP est tributaire en grande partie de la participation, certes des acteurs la communauté y compris. Dans le cadre de cette phase expérimentale, il est nécessaire de faire participer la communauté au suivi-évaluation afin d'acquiescer leur adhésion pour assurer la réussite de cette mise à l'essai afin de pouvoir prétendre à une extension à grande échelle. Des recommandations formulées dans ce sens suivront dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 2 : Recommandations

Au terme de l'analyse des différentes variables, nous remarquons que dans la démarche de pilotage la dimension participative est bien prise en compte, ce qui n'est pas le cas dans la pratique de suivi-évaluation. .

En effet, les rôles et responsabilités des acteurs sont bien définis et attribués à chacun d'eux. En outre, le dispositif de suivi évaluation est performant et bien maîtrisé des acteurs en charge de ce volet. Cependant, la participation des acteurs au SE est quasi inexistante, plus précisément celle de la communauté scolaire (parents d'élève, comité de gestion des écoles, société civile...). Fort de ce constat, nous allons formuler des recommandations sur une démarche SEP plus appropriée et un plan d'action de mise en œuvre de celle-ci.

I. Proposition d'une démarche SEP

Il convient de rappeler que la mise en place d'un tel processus comporte sept (7) étapes :

- la décision de mettre en place le système ;
- l'identification des acteurs ;
- la définition des attentes et des objectifs ;
- l'identification des critères et des indicateurs ;
- le choix de la méthodologie et des outils de collectes de données ;
- la collecte, l'analyse des données et la prise de décision ;
- la mise en œuvre les actions/recommandations.

1) Décider de mettre en place le système

Dans le cadre de l'initiative ELAN, la décision de mettre en place un tel système émanera de la DPRE qui assure la coordination générale de l'expérimentation. Vue la configuration organisationnelle du comité de pilotage, le SEP est indispensable, pour une meilleure capitalisation des acquis de cette phase expérimentales. L'analyse SWOT effectuée sur le dispositif révèle un cadre institutionnelle et technique favorable pour accueillir un système participatif grâce à l'engouement crée par les langues nationales auprès des décideurs, à l'engagement des partenaires et à l'existence d'un mécanisme de SE.

2) Identifier les acteurs

Nous avons dans le cadre de l'initiative ELAN plusieurs acteurs que nous avons analysés à travers la grille d'analyse des acteurs (Tableau n°14). Ces acteurs qui peuvent être classés par catégories comme suit :

- les acteurs stratégiques : DPRE, DEE, DFC, INEADE
- les acteurs opérationnels : IAF, IEF, directeurs d'école, enseignants.
- les bénéficiaires indirects : association des parents d'élèves, comité de gestion des écoles.

Tableau n°14 : Grille d'analyse des acteurs

Acteurs	Quel est l'intérêt du SEP pour ce groupe d'acteur ?	Quelles influences positives ce groupe peut-il avoir sur le système SEP	Quelles influences négatives ce groupe peut-il avoir sur le système SEP ?	Comment renforcer la participation de ce groupe d'acteurs
Acteurs stratégiques	Capitalisation sur les acquis de cette phase expérimentale pour une meilleure planification, suivi et évaluation de la phase de mise en œuvre	Proactivité sur les décisions à prendre	Non disponibilités des acteurs Retard dans la mise à disposition des ressources	Renforcer la synergie entre les différentes entités
Acteurs opérationnels	Développements de capacités et de nouvelles compétences	Appropriation du projet et partage d'expérience Capacité à assurer l'efficacité et l'efficience du système, à encadrer et orienter la participation des autres acteurs	Démotivation, désintéressement	Renforcement de capacités, motivations financières
Bénéficiaires indirects	Responsabilisation, assurance	Engagement au projet, inscription et maintien de leurs enfants dans les classes bilingues	Non adhésion au projet, Manque de confiance,	Renforcer la négociation, l'écoute et la sensibilisation sur les objectifs du projet,

3) Définir les attentes et les objectifs

L'objectif général du projet pilote est de promouvoir les meilleures pratiques (issues d'expériences réussies d'enseignement bilingue à partir d'une langue africaine) en vue d'un programme d'enseignement bilingue complet fondé sur les langues nationales dans les trois premiers niveaux du cycle primaire à travers une méthodologie efficace d'enseignement, la formation des enseignants, la production de guides et manuels. Les objectifs spécifiques sont :

1. Capitaliser les bonnes pratiques et évaluer les faiblesses du processus d'apprentissage de la lecture-écriture.
2. Définir, expérimenter, et évaluer une méthodologie plus efficace d'enseignement de la lecture-écriture : promouvoir un processus efficient d'apprentissage aux niveaux 1,2 et3 de l'enseignement primaire.
3. Renforcer les capacités de la DPRE à adapter et mettre en œuvre une méthodologie plus efficace d'apprentissage à travers une réforme curriculaire et des programmes de formation des enseignants.
4. Créer les conditions pour un déploiement de la méthodologie d'apprentissage de la lecture-écriture.

Les effets attendus du projet sont les suivants :

- la réduction du taux d'échec scolaire (moins de redoublement et d'abandon) des élèves des écoles pilotes ;
- efficacité accrue des écoles pilotes qui mettent en œuvre une méthodologie plus efficiente d'apprentissage de la lecture-écriture dans les langues nationales.

4) Choisir les critères et indicateurs

Le critère est différent de l'indicateur. Le critère renvoie à des valeurs générales acceptées par la communauté servant de repère au jugement. Tandis que l'indicateur sert à mesurer les progrès réalisés au cours d'un intervalle de temps donné par rapport à un objectif de suivi préalablement défini. Parmi les indicateurs de résultats nous pouvons citer :

- Réduction du taux de redoublants dans les écoles bilingues par rapport aux écoles traditionnelles ;
- Nombre de formateurs qualifiés en méthodologie de lecture-écriture à partir dans une première langue (langue nationale) ;

- Nombre d'enseignants qualifiés sur la méthodologie de lecture écriture.

5) **Choisir les méthodes et outils de collecte des informations**

La fiche d'évaluation par la communauté est un outil pour renforcer le contrôle citoyen de l'action publique. Elle utilise la communauté comme unité d'analyse et met l'accent sur l'immédiateté des réponses et des prises de décisions.

L'objectif de la roue et de la matrice d'évaluation est de fournir un indice visuel permettant de comparer la question dont on assure le SE à son idéal, ou de comparer plusieurs sites de suivi entre eux et de déterminer leur évolution au cours du temps. Elles permettent de mesurer l'évolution des résultats d'indicateurs choisis.

Tandis que l'analyse du champ de force permet de déceler et comprendre les facteurs positifs ou négatifs qui peuvent faciliter ou contraindre la mise en place d'un système SEP.

6) **Collecter et analyser les données**

Dans le SEP, la collecte et l'analyse sont souvent menées simultanément. La collecte d'information peut se faire à travers les outils d'animation tels que : le brainstorming ; le focus group, les jeux de rôle ...L'analyse se fait à l'aide des outils cités dans le point ci-dessus et nécessite l'assistance du facilitateur pour l'utilisation et les principes de remplissage de ceux-ci pour un début.

7) **Mettre en œuvre les actions de changement**

Dans le cadre d'ELAN, l'INEADE peut être désigné comme facilitateur puisque maîtrisant le dispositif de SE au niveau national. Il doit veiller sur la disponibilité des ressources (capacités et moyens) nécessaires à la réalisation de ces actions et à l'engagement ferme des acteurs à les réaliser.

II. Plan d'action

Dans le cadre de l'initiative ELAN, les conditions institutionnelles sont favorables à la mise en œuvre du SEP. En effet, le cadre opératoire propice à une politique éducative axée sur l'approche participative et la responsabilisation des communautés existe déjà. Le ministère par le biais de la lettre de politique générale en a défini les orientations majeures. La structure est organisée de telle sorte que la communauté se retrouve dans l'association des parents d'élèves et le comité de gestion des écoles (CGE). Leur implication dans un SEP nécessite la mise en œuvre des actions ci-après :

- la mobilisation des acteurs ;

- le renforcement de capacités des acteurs ;
- la gestion des ressources ;
- le suivi de la mise en œuvre des recommandations issue du SEP ;
- le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du SEP.

1) la mobilisation des acteurs

La mobilisation autour de l'initiative ne peut se faire sans une bonne stratégie de communication. Il importe, d'abord, de sensibiliser la communauté sur les enjeux, les objectifs de l'initiative ELAN et ses avantages sur la performance de l'élève. Il existe plusieurs stratégies : la communication de masse (média), les assemblées communautaires, la communication interpersonnelle, la réunion des parents d'élèves, le plaidoyer...

Il faut ensuite les informer sur les différentes activités liées au système du SEP, puis les sensibiliser sur l'importance du système et sur la nécessité de leur participation. L'organisation d'un cadre de concertation avec les acteurs reste indispensable pour permettre la restitution des résultats des sessions de suivi et la collecte de leurs feedbacks.

2) le renforcement de capacités des acteurs

Pour être efficace, la participation de la communauté doit être organisée et encadrée. Rappelons que l'un des principes de base du SEP est l'apprentissage. A cet effet, il s'agit :

- de planifier et d'organiser des sessions de formation sur le SEP ;
- de préparer les supports pédagogiques ;
- d'organiser les différents focus groups ;
- d'animer les sessions de suivi et évaluations ;
- d'organiser l'information issue des sessions de suivi ;
- de préparer les rapports ;
- de diffuser les informations auprès des différents acteurs.

Il serait pertinent d'utiliser les techniques d'animation de groupe pour mieux favoriser l'appropriation et la durabilité du système par les acteurs.

3) La gestion des ressources

Le SEP nécessite la mobilisation de diverses ressources : humaines, matérielles et financières. Il est indispensable de mettre en place un comité de gestion du système (pour être pragmatique reconduire l'équipe de SE de l'initiative, en désignant un facilitateur) et sur le long terme de désigner un point focal au niveau de l'association des parents d'élève ou du CGE pour assurer la continuité des activités de SE sur le terrain. Il convient également de gérer le support SEP et tous les rapports et documents produits dans le cadre du système. Sur le plan financier, l'implication des acteurs peut s'avérer utile, dans la mesure où la communauté peut être amenée à participer à l'élaboration des budgets.

4) le suivi de la mise en œuvre des recommandations issue du SEP

Le comité de pilotage doit rester en contact avec tous les acteurs pour veiller à la mise en œuvre des recommandations et même évaluer le niveau de mise en œuvre (effectivité ou pas). Généralement, un organe de gestion différent du dispositif organisationnel de SEP est mis en place pour assurer ce suivi. Il peut regrouper des membres ayant des aptitudes dans les domaines cités ci-dessus (mobilisation ???, gestion et organisation logistique, suivi des activités...). Toutefois, il faut garder à l'esprit que c'est un système de SEP et que la communauté est au centre du dispositif.

5) le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du SEP

La mise en place du SEP doit elle-même faire l'objet d'un suivi continu et régulier. Il s'agit, dans le contexte de l'éducation et de la formation, d'un outil nouveau appelé à être utilisé à plus grande échelle (si toutefois le projet est étendu à l'échelle nationale). Des difficultés méthodologiques et institutionnelles apparaîtront au début et nécessiteront un mécanisme de suivi pour procéder aux redressements et corrections au fur et à mesure. Le suivi-évaluation du SEP peut porter sur plusieurs aspects dont : la gouvernance du système SEP, la maîtrise de la technique, les effets et impacts du système sur le projet, les indicateurs, les outils (pertinence ou non)...

Ci-après la synthèse (Tableau n°15) du plan d'action avec une proposition d'outils de mise en œuvre et les différents acteurs à éventuellement impliquer pour chaque action.

Tableau n°15 : Synthèse du plan d'action

ACTIONS	RESPONSABLES	Outils de mise en œuvre proposés
1. Mobilisation des acteurs	DFC, DEE, IEF, CGE, Direction d'école, Personnel enseignant, Collectivités locales	Sensibilisation assemblées communautaires Réunion des parents d'élèves Plaidoyer Communication interpersonnelle
2. Renforcement des capacités	DFC, CGE, DEE, DALN	Sessions de formation Animation de groupes (jeux de rôle, brainstorming, focus groupe...)
3. Gestion des ressources	DPRE, CNRE, INEADE, comité de pilotage	Mise en place d'un comité de gestion du SEP Désignation d'un point focal au sein du CGE ou de l'association des parents d'élève
4. Suivies de la mise en œuvre des recommandations issue du SEP	Directions d'écoles, CGE, DEE, DALN	Mis en place d'un organe de suivi de la mise en œuvre du SEP
5. Suivi-évaluation de la mise en œuvre du SEP	IA, IEF, DPRE, DEE	Mise en place d'un mécanisme de suivi- évaluation du SEP pour redressement et correction

CONCLUSION

Dans le cadre de cette étude, la revue de la littérature ainsi que les entretiens que nous avons eu avec les acteurs de l'initiative, nous ont permis de mieux comprendre les concepts liés au SEP et de définir notre méthodologie d'analyse. Au terme de notre recherche, les résultats ont révélé que le système de SE est performant, la démarche de pilotage est participatif, mais la pratique du SEP est quasi-inexistante. En effet, la communauté ne participe pas réellement à l'activité de suivi-évaluation, malgré la présence du CGE dans chaque école, et dont on retrouve parmi les membres un représentant de l'association des parents d'élèves.

Outre le cadre institutionnel opérationnel, la performance du SSE du ministère auquel celui de cette phase expérimentale est intégré ; l'engagement des acteurs exprimé au cours des entretiens effectués à faire participer la communauté, favorisent la mise en place d'un système de SEP. Ce dernier soulève un certain nombre de questions de méthodologie relatives à l'élaboration d'indicateurs, à l'adoption de nouvelles normes de « rigueur », à la combinaison de diverses méthodes et au maintien d'une certaine souplesse tout au long du processus. Le SEP constitue un enjeu dans la réussite durable du projet, les parties prenantes agissant comme acteurs et non objets dans le processus de suivi-évaluation. Les succès de cette pratique permettront outre la capitalisation, la facilitation de la mise en œuvre de l'initiative ELAN-Afrique à plus grande échelle.

Au regard de ces résultats, des recommandations ont été formulées sur la mise en œuvre d'un système SEP ainsi qu'un plan d'action.

Le suivi-évaluation remplit une fonction d'information à l'égard de tous les acteurs (partenaires techniques et financiers, entités centrales, entités décentralisées et déconcentrées, associations des parents d'élèves, CGE, directeurs d'école...). Dès lors, il est important d'élaborer une bonne stratégie de communication auprès de toutes ces cibles pour les sensibiliser sur les enjeux, les objectifs et les avantages de l'initiative afin de favoriser la fréquentation et le maintien des élèves dans ces classes expérimentales.

Le SEP n'est pas une fin en soi, il doit aider à améliorer la performance et à favoriser l'appropriation de l'initiative Elan en vue d'une pérennisation : par conséquent, il est un outil scientifique devant mener vers la réalisation des objectifs visés dans la rigueur, l'efficacité et l'efficience. Sous ce rapport, il peut être orienté vers le suivi de l'impact de l'introduction des langues nationales sur la performance de l'élève (acquisition en lecture et en écriture) et/ou sur le suivi des activités d'exécution de cette phase expérimentale.

L'implication effective de la communauté favorise l'application des principes et des procédures de transparence et de reddition de compte.

Dans une perspective de généralisation de l'enseignement bilingue, nous espérons que les recommandations issues de notre étude, aboutiront à une capitalisation sur les meilleures pratiques de SEP. Cette dernière facilitera à la DPRE une modélisation d'un système de SE plus participatif et performant. Nous espérons que le système de SEP sera mis en place et fera l'objet d'autres recherches qui pourront porter sur la performance ou le suivi-évaluation du système SEP lui-même.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrages, publications

COUPAL Françoise, septembre 2000, *Suivi et évaluation participatifs fondés sur les résultats*, Mosaic.net International, Inc.

DAC 2002, *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats*. Paris: OCDE: DAC Working Party on Aid Evaluation, p21-22 & p27-28.

ESTRELLA Marisol, 2000, Publication originale: *Learning from change. Issue and experience in participatory monitoring and evaluation*. Traduction en français en 2004, avec l'accord du Centre de Recherches pour le Développement International (CRDI), *l'évaluation et le suivi participatifs : apprendre du changement*, Edition Khartala, 400 p.

GUEYE Bara, 2002, *Introduction au suivi-évaluation participatif : principes de bases et processus*, Éditeur International Institute for Environment and Development, 72 p.

GUIJT Irene et GAVENTA John, 1998, *Participatory Monitoring and Evaluation: Learning from Change*, IDS Policy Briefing n°12, November, p2

Rapport PASEC, Évaluation Sénégal 2007, CONFEMEN en collaboration avec l'équipe nationale PASEC du Sénégal et les autorités ministérielles sénégalaises ; 145p
Rapport sur les Langues de Scolarisation en Afrique Francophone (LASCOLAF), juin 2010, rédigé par Bruno Maurer, membre du comité scientifique, rapporteur du projet LASCOLAF, 103p

UNFPA, Trousse d'Outils de l'Administrateur de Programme pour la Planification, le Suivi et l'Évaluation, Outil N°4 : Participation des parties prenantes, Division des services de supervision, aout 2004

2. Documents de la DPRE

Document d'orientation pour la communication sur le démarrage des classes bilingue d'ELAN

Document de présentation de l'initiative ELAN

Document sur le dispositif de pilotage d'ELAN

Document sur le dispositif de suivi-accompagnement de l'expérimentation ELAN

Plan Stratégique d'utilisation des langues nationales dans le système éducatif formel (ébauche), Décembre 2012, Direction de la Planification et de la Réforme de l'Education

Rapport National sur la Situation de l'éducation (RNSE), novembre 2013, DPRE, p60 ; p78 ; p98

3. Webographie

www.elan-afrique.net

www.confemen.org

http://www.kbs-frb.be/uploadedfiles/kbs-frb/files/fr/pub_1600_methodesparticipatives.pdf

http://www.kbs-frb.be/uploadedfiles/kbs-frb/files/fr/pub_1600_outil_9_sep.pdf

http://www.fidafrique.net/IMG/pdf/MANUEL_SEP_FRANCAIS.pdf

<http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppmefr/suiveevaluationparticipatifsfondessurlesresultats.pdf>

ANNEXES

Annexe1 : Dispositif de suivi-accompagnement de l'expérimentation ELAN

Niveaux de suivi	Objets de suivi	Responsable	Acteurs impliqués	Méthode de collecte/ Outils	Source de l'information	Périodicité	Produit / Indicateurs	Risques/ Hypothèses
Central	Coordination générale	DPRE	Comité de pilotage	Réunions, revue documentaire, plan d'action, canevas de rapport	Rapports, correspondances, CDP, Rapports intermédiaires, etc.	Trimestrielle et annuelle	Rapports, correspondances, CDP, Rapports intermédiaires	Non-disponibilité des membres du comité de pilotage, Mise à disposition tardive des ressources
	Coordination technique	DEE	Comité technique	Réunions, plan d'action, revue documentaire	Rapports, correspondances, CDP	Mensuelle	Rapports, correspondance, CDP	Insuffisance de la synergie Institutionnelle, lenteurs dans l'exécution du plan d'action
	Activités des structures des niveaux déconcentrés	DEE	DALN/ INEADE/ CNRE/ DFC/ Comité technique	Missions supervision, missions terrain	Rapports d'activité des structures, entretiens, réunions, rencontres	Trimestrielle	Rapports de mission	retard dans la mise à disposition des ressources
	Dispositif expérimental	DEE	DALN/Comité technique	Missions terrain, Réunions bilan, Feuille de route	Rapports, Feuille de route	Trimestrielle	Rapports de mission	retard dans la mise à disposition des ressources et des rapports des IA et des IEF

	Participation des communautés	DFC	DALN/ DEE/ DPRE/ CNRE/ DRTS	Missions terrain, visites de proximité, reportages, films documentaires, entretiens	Bénéficiaires, revue documentaire (PV de réunions des CGE)	Permanente	Effectifs des classes, PV des CGE	Retard dans la mise à disposition des ressources, du matériel et des rapports, insuffisance de l'adhésion des communautés
	Disponibilité des supports didactiques	INEADE	DEE/ DALN	Missions terrain	Décharges, documents comptables, bénéficiaires	Semestrielle	Ratio livres-élèves	Pertes, mauvaise conservation, retard dans la mise à disposition des ressources
Déconcentré et local	Formation des acteurs	DFC	DEE/ DALN /Le comité technique	Rapports, feuilles de présence, entretiens	Rapports	Trimestrielle	Rapports et modules des sessions de formation	Disponibilité des rapports, lenteurs administratives, perturbation de la planification
	Mise en œuvre opérationnelle du Plan d'action	IA	IEF Collectivités locales	Revue de rapports périodiques, Rencontres de coordination	Rapports, PV	Trimestrielle	Rapports disponibles	-Retard dans l'exécution -Lenteurs dans la mise à disposition des ressources financières
		IEF	Directions d'école, CODEC Collectivités locales	Revue de rapports périodiques, Rencontres de coord, visite de classe	Rapports écrits, PV	Trimestrielle	Rapports disponibles	Retard dans l'exécution -Lenteurs dans la mise à disposition des ressources financières

Gestion des écoles/classes	IEF	CODEC, C. L, équipe pédagogique, maître de la classe, CGE	-Revue de rapports périodiques, - Rencontres de coord, - visite d'école et de classe	Rapports, PV, documents de gestion (comptable, administratif et pédagogique) de l'école et de la classe	Mensuelle	Rapports disponibles	Non-exécution dans les délais du programme (perturbations scolaires)
La mise en œuvre du bilinguisme	École (Directeur)	Personnel enseignant, CGE, CL	Revue des outils de gestion de la classe Rencontres de coordination, visites de classe.	le carnet de bord, le journal de classe, fiche d'encadrement, fiche de suivi du matériel didactique	Permanente	le carnet de bord, le journal de classe, fiche de suivi du matériel didactique, fiche d'encadrement, les PV d'animation disponibles	Non-exécution dans les délais, insuffisance de l'implication des communautés et absence de connexion Internet.
Participation des communautés	IEF	CGE, /Directions d'école, Personnel enseignant, C.L	Missions terrain, visites de proximité, reportages, films documentaires, entretiens	Bénéficiaires, revue documentaire, (PV de réunions des CGE)	Permanente	Effectifs des classes expérimentales, PV rencontres CGE	Adhésion insuffisante des communautés
Supports didactiques	IEF	CGE, Directions d'école, Personnel enseignant et CL	Missions terrain	Décharges, documents comptables matière, bénéficiaires	Semestrielle	Ratio livres-élèves	Perte, détérioration

	Formation des acteurs	IEF	Équipe pédagogique, CL	Visites de classe, cellules d'animation pédagogiques, rencontres	Rapports, feuilles de présence, modules, les référentiels de formation ; les tests, PV des CGE	Continue	Application des référentiels	Lenteurs, non-disponibilité des rapports et des moyens
	Gestion de la classe bilingue	Direction d'école	Personnel enseignant	Visites de classes, animation pédagogique, planification pédagogique	Journal de classe, carnet de bord, fiches de préparation	Permanente	Rythme de progression ; cahier de roulement	Retard dans la progression, absences
	Performances des élèves	Maître, Directeur	CGE, Équipe pédagogique, CL	Évaluations, tests	Cahier de devoir journalier, entretien avec les parents, le maître, l'équipe pédagogique	Permanente	Le relevé de notes (composition, devoirs, etc.)	Retard, absences, grèves.

Annexe 2 : Questionnaire

Enquête sur la phase expérimentale de l'initiative Elan

MAI 2014

Nom:

Prénom:

Structure:

Profession/fonction dans votre structure:

Fonction dans l'initiative Elan:

1. Connaissez-vous l'initiative Elan-Afrique?

- Oui
 Non

2. Comment l'avez-vous connu?

- Note d'information
 Campagne de communication/sensibilisation
 Média/Presse

3. Quel est votre degré de connaissance des objectifs de l'initiative?

- Très bonne connaissance
 Bonne connaissance
 Faible connaissance
 Pas de connaissance

4. Etes-vous régulièrement informé sur les activités d'Elan?

- Oui
 Non

5. Quel est votre rôle dans l'initiative Elan (le projet)?

6. Quelles sont vos responsabilités dans cette phase expérimentale?

- Coordonner
 Exécuter
 Informer
 Evaluer

7. A quelle étape de l'initiative, avez-vous participé?

- Planification
 Mise en oeuvre
 Suivi-évaluation

8. Existe-t-il un cadre de concertation avec le comité de pilotage?

- Oui
 Non

9. 'Si oui, décrivez-le':

10. Etes-vous au courant de l'existence d'un système de suivi-évaluation dans cette phase expérimentale d'Elan?

- Oui
- Non

11. Si oui, comment?

12. Si non, par quel moyen faites vous le suivi-évaluation?

13. Connaissez-vous les indicateurs de suivi-évaluation de cette phase d'essai?

- Totalement
- Pas totalement
- Pas du tout

14. Avez-vous été associés à la définition de ces indicateurs?

- Oui
- Non

15. Etes-vous informé des résultats du système de suivi-évaluation?

- Toujours
- Très souvent
- Rarement
- Jamais

16. Des mesures correctives ont-elles été déjà prises dans cette phase d'essai?

- Oui
- Non

17. Quel a été le niveau de mise en oeuvre de ces mesures?

18. Vos contributions sont-elles prises en compte par l'équipe de projet?

- Oui
- Non

19. Pouvez-vous nous donner trois (3) suggestions pour renforcer le dispositif de SE d'Elan en vue de sa pérennisation et de son appropriation?

Annexe3 : Guide d'entretien et grille d'évaluation de la performance du SSE

1. Existe-t-il un système de suivi-évaluation dédié à l'initiative ELAN ?
2. Comment fonctionne ce dispositif ?
3. Quelle appréciation faites-vous de ce dispositif ? (Performant, pourquoi ; non performant, pourquoi ?)
4. Quelles sont ses forces et ses faiblesses de ce dispositif ?
5. Quelles sont les menaces ou opportunités du SSE ?
6. Comment les indicateurs du SE de cette phase expérimentale de l'initiative sont-ils sélectionnés ?
7. Quelle est la périodicité du SE ?
8. Quels ont été les résultats de votre première SE de ELAN
9. Avez-vous pris des mesures correctives pour pallier aux insuffisances de résultat
10. Quelle évaluation faites-vous de l'application de ces mesures
11. Avez-vous senti un engouement et une appropriation d'ELAN dans sa phase expérimentale ?
12. Avez-vous partagé et diffuser les résultats de la phase expérimentale avec les acteurs ?
13. Qui sont les parties prenantes clés (au niveau local) de cette phase expérimentale de l'initiative ELAN ?
14. Quels sont leurs rôles et leurs responsabilités ?
15. Quels sont leurs intérêts dans l'initiative ?
16. Comment appréciez-vous la participation de ces parties prenantes dans l'initiative ELAN ?
17. Avez-vous associé les parties prenantes à votre dispositif de SE ?

Si oui, comment appréciez-vous leur implication dans votre dispositif SE et quelle a été leur valeur ajoutée dans votre dispositif

Si non, pourquoi ? Ne pensez-vous pas que le fait ne pas les associer constitue une limite quant à l'appropriation ?

18. Connaissez-vous le SEP ? quelle appréciation en faites-vous ?

19. Pensez-vous que le SEP serait pertinent dans le cadre du projet ?
20. Quelles seraient à votre avis les opportunités de la mise en place d'un SEP dans le cadre du projet ?
21. Quels seraient à votre avis les indicateurs de performance d'un tel dispositif ?
- 22.

Performance du SSE		Note/critère 1 : pas du tout performant 2 : peu performant 3 : très performant		
	Critères	1	2	3
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité opportune de l'information - Fiabilité des données - Accessibilité de l'information 			
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> - Écart entre les informations fournies et les objectifs fixés - Contribution du SSE au pilotage du projet 			
Efficiences	<ul style="list-style-type: none"> - Écart entre les coûts réels et coûts prévus - Écart entre l'information fournie et le coût de production de l'information 			
Succès	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports du projet fournis régulièrement - Comptes rendus de SE fournis régulièrement 			

TABLE DES MATIÈRES

DÉDICACES	I
REMERCIEMENTS.....	II
SIGLES ET ABRÉVIATIONS	III
LISTE DES TABLEAUX ET SCHÉMAS.....	V
PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE	1
Introduction.....	2
1. Objet de l'étude	5
2. Problématique	5
3. Objectifs.....	7
4. Intérêt.....	7
5. Délimitation du champ de l'étude	8
6. Démarche de l'étude	8
7. Plan de l'étude.....	9
PREMIÈRE PARTIE :.....	10
CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE	10
CHAPITRE 1 :CADRE THÉORIQUE.....	11
Dans ce chapitre nous apporterons des éclaircissements sur certains concepts avant de décliner la méthodologie adoptée dans le cadre de notre étude.....	11
I. Quelques concepts clés.....	11
1. Généralités.....	11
1.1. Le programme.....	11
1.2. Le projet.....	11
1.3. La gestion de projet	12
2. Le suivi-évaluation classique ou conventionnel.....	13
2.1. Le suivi et l'évaluation.....	13

2.2. Les approches classiques ou conventionnelles du suivi-évaluation	16
3. Le Suivi-évaluation participatif.....	19
3.1. Historique	19
3.2. Définitions et principes du SEP	20
3.3. Limites et enjeux	22
4. Particularité du SEP.....	23
4.1. Particularité et Importance du SEP	23
4.2. Différence entre le SEP et le SE conventionnelle.....	24
5. Les étapes d'un processus SEP	26
II. Méthodologie de l'étude	30
1. Démarche d'analyse.....	30
2. Outils de l'étude	33
3. Méthodes d'administration.....	34
4. Méthode de traitement des données	34
CHAPITRE 2 :CONTEXTE DE L'ÉTUDE.....	39
I. L'initiative ELAN-Afrique.....	39
1. Présentation de l'initiative	39
2. Dispositif de pilotage, coordination et suivi de l'initiative	41
II. Contexte sénégalais du projet	44
1. Coordination et suivi de l'initiative au niveau local	45
2. La phase expérimentale d'ELAN	48
3. Le dispositif de suivi-évaluation de l'initiative.....	51
DEUXIÈME PARTIE :	54
Analyse des résultats de l'étude et recommandations.....	54
I. Analyse de la démarche de pilotage	55
II. Analyse de la performance du SSE	58

III. Analyse de la pratique du SEP	60
CHAPITRE 2 : Recommandations.....	63
I. Proposition d'une démarche SEP	63
II. Plan d'action.....	66
CONCLUSION.....	70
BIBLIOGRAPHIE	72
1. Ouvrages, publications	72
2. Documents de la DPRE	72
3. Webographie	73
ANNEXES.....	74
Annexe1 : Dispositif de suivi-accompagnement de l'expérimentation ELAN	74
Annexe 2 : Questionnaire	78
Annexe3 : Guide d'entretien et grille d'évaluation de la performance du SSE.....	80