

Country	Name of project this grant is contributing to	Grant ID	Project ID (if applicable)
Senegal	Senegal_ESPIG and multiplier_4_25_2019	GPE0000347	CSN1596
Grant Agent	Grant Type	Grant Approval Date	Grant Effectiveness / Start Date
Agence Francaise de Developpement	MLT-ESPIG	04/25/2019	07/03/2019
Grant Closing Date	Grant Amount	Date of Report Submission	
07/03/2024	37,200,000 (EUR)	05/05/2025	

Project Implementation

Assessment of Project Implementation: Relevance

Overall Relevance

Level Of OverAll Relevance 1
Substantial

Detailed Description

Le PADES est un programme totalement aligné sur la politique sectorielle (PAQUET-EF) qui visait (i) l’amélioration durable et soutenue des performances du système éducatif dans toutes ses dimensions, (ii) l’accompagnement à la conduite du changement en s’appuyant sur des évolutions profondes et structurantes du système en capitalisant sur les démarches innovantes récemment développées dans celui-ci et (iii) la structuration d’un dialogue de politique autour d’une matrice d’indicateurs relatifs à la qualité des apprentissages, l’équité, l’efficience du système et le financement du sous-secteur de l’éducation de base.

Les réformes accompagnées par le PADES demeurent des réformes clés et structurantes pour le Ministère de l’Education nationale (MEN) qui poussent le changement des pratiques pour améliorer les axes de la politique sectorielle et in fine les apprentissages des élèves. Chacun des axes accompagnés a permis de :

i) faire avancer quelques réformes notamment la mise en place d’un pilotage rénové particulièrement auprès des services déconcentrés, la rénovation de l’encadrement pédagogique, l’intégration des travaux d’évaluation, d’encadrement pédagogique, de formation continue et de remédiation au service de la qualité, l’ implémentation de la réforme du budget-programme et la contribution à la mise en place du SIGE. Ces axes de réformes et de changement sont restés pertinents tout au long du projet et certaines réformes, très ambitieuses se poursuivent toujours. Le rapport sur la mise en œuvre du PAQUET-EF le confirme et enjoint le secteur à poursuivre sur cette voie ;

ii) constituer une base pour identifier de nouveaux chantiers notamment l’implémentation du SNERS, le financement des écoles pour des activités plus concrètes de réduction de la vulnérabilité comme la mise en place de cantine scolaire, le soutien à la remédiation mais surtout la mise en projets des services déconcentrés et la responsabilisation accrue de ce niveau considéré aujourd’hui comme le maillon clé pour la transformation du système.

Au-delà de la pertinence confirmée des objectifs et axes de travail/changement du PADES, il constitue un programme adaptable qui a su répondre aux défis du contexte et aux constats du terrain :

- Le PADES a su s’adapter aux besoins et priorités fixés par le MEN en réponse à la pandémie de la Covid19 impliquant une réorientation du financement (1,3 milliards de FCFA) vers des actions de riposte et de résilience, dont en particulier l’appui apporté au dispositif hybride de continuité éducative mis en place - « Apprendre à la maison » - comprenant la production et diffusion de ressources pédagogiques (internet, télévision, radio) pour garantir la continuité pédagogique ;
- le PADES a également su proposer des solutions en réponse aux difficultés constatées notamment dans le traitement de la vulnérabilité : en l’absence de cartographie des vulnérabilités permettant d’avoir un effet de levier sur la mise en œuvre de l’appui budgétaire en révisant les indicateurs de la part variable et en travaillant sur d’autres axes (approche psychosociale) ;
- Fort du constat sur l’importance du maillon déconcentré, le PADES a procédé à une réorientation des financements en 2022 pour soutenir davantage le processus de mise en projets des services déconcentrés, et en premier lieu des inspections académiques.

Ces deux éléments expliquent en partie le fait que tous les axes proposés au départ n’aient pu être mis en œuvre dans leur totalité. L’une des réformes majeures accompagnée par le PADES, celle d’un pilotage rénové du système éducatif, a également pâti fortement des difficultés rencontrées dans la formalisation de l’outil de mesure et de cartographie des vulnérabilités.

En terme de modalités d’exécution, la combinaison d’une modalité d’appui budgétaire sectoriel (composante 1) et d’appui-projet (composante 2) avait pour objectif de renforcer les capacités des acteurs du système, les doter des équipements et outils nécessaires pour mettre en œuvre un budget croissant sous l’effet de l’appui budgétaire. Si les deux instruments n’ont pas suffisamment été en résonance pour exercer l’effet de levier escompté, cette approche demeure pertinente au regard de l’analyse des facteurs favorables et des orientations retenues dans le cadre du PACTE.

En conclusion, le PADES s’avère tout à fait conforme aux enjeux mais toutefois, fut très ambitieux dans son montage initial, au regard des capacités du MEN à atteindre certains des indicateurs originellement fixé .

Beneficiaries’ Views on Relevance

Detailed Description

Témoignage d’un enseignant sur la formation des inspecteurs à l’évolution de leur posture :
"La posture de l'inspecteur a véritablement évolué. On est passé de l'inspecteur "gendarme", contrôleur à l'inspecteur accompagnateur qui rassure et encadre l'enseignant. Ce dernier se sent valorisé et de ce fait est plus à même à exprimer ses besoins de formation au grand bénéfice des apprenants."

Assessment of Project Implementation: Efficacy

Overall Efficacy

Level of Overall Efficacy 2

Modest

Detailed Description

Le PADES avait pour objectif principal d’œuvrer à l’amélioration durable et soutenue des performances du système éducatif sénégalais en termes de qualité, d’équité et d’efficience en consolidant les capacités de pilotage et de régulation du système et en développant la dimension partenariale et inclusive de ce pilotage.

En ce sens, et à travers sa modalité d'appui budgétaire, le programme avait pour objet d'apporter des financements supplémentaires au Ministère de l'éducation tout en permettant à travers le volet d'appui-projet, de renforcer les capacités de l’ensemble des acteurs du système éducatif sénégalais dans l'exécution de ces financements supplémentaires, tant au sein des services centraux que déconcentrés, afin

d'accompagner des réformes structurantes porteuses d'une plus grande efficacité dans la gestion budgétaire et financière, d'une qualité des enseignements-apprentissages améliorée et d'un pilotage du système rénové et de proximité tenant compte des réalités socioéducatives et des vulnérabilités propres à chaque territoire.

Il est délicat de juger des résultats du PADES car son cadre de résultats et en particulier pour la modalité d'appui-projet, n'intégrait pas d'indicateurs de suivi et d'impact qui auraient permis une appréciation plus précise et continue de la performance du programme. Toutefois, les résultats sont jugés mitigés, tant sur le volet appui-budgétaire que le volet appui-projet et peuvent être attribués à des objectifs trop ambitieux tels que formulés sous forme de « changement à poursuivre » dans le document de programme mais également au retard dans la mise en place de certains outils clé notamment celui de la cartographie des vulnérabilités.

Le volet appui-budgétaire (composante 1) comprenait 8 indicateurs dont 3 indicateurs relatifs à la qualité, 2 indicateurs relatifs à l'équité, 2 indicateurs relatifs à l'efficience et 1 indicateur relatif au financement du sous-secteur de l'éducation de base. 3 nouveaux indicateurs portant sur l'équité et l'efficacité ont été introduits en 2024 après révision de certains n'ayant pas été atteints dans leur globalité. L'atteinte des indicateurs se présente comme suit :

Dimension : Qualité

- IP1 : Pourcentage d'élèves qui maîtrisent les compétences en lecture à la fin de la troisième année du cycle primaire – Atteint (2022)
- IP2 : Pourcentage d'enseignants de l'élémentaire appuyés par des ressources dédiées pour enseigner la lecture – Atteint (2020) ; Non atteint (2021)
- IP3 : Pourcentage d'enseignants qualifiés en charge des CI, CP et CE1 – Atteint (2020, 2021)

Dimension : Equité

- IP4 : Amélioration du taux de rétention au CM2 – Non atteint (2020, 2021) ; Atteint (2022)
- IP5 : Réduction du nombre d'élèves à l'élémentaire ne disposant pas de pièces d'état civil – Atteint (2020) ; Non atteint (2021) ; Partiellement atteint (2022)
- IP9 : Disponibilité de l'outil dynamique de la cartographie des vulnérabilités – Atteint (2024)

Dimension : Efficience

- IP6 : Réduction du taux d'abandon – Atteint (2021) ; Non atteint (2022)
- IP7 : Amélioration des performances dans l'exécution du programme d'investissement BCI au regard des normes et procédures du MEN – Non atteint (2020, 2021)

Dimension : Financement

- IP8 : Les crédits ouverts au MEN sont supérieurs ou égaux aux crédits votés en Loi des Finances Initiale (LFI) – Atteint (2021, 2022)

Dimension : Efficacité

- IP10 : Disponibilité des projets académiques des IA de la 3ème cohorte intégrant un plan d'action validé – Atteint (2024)
- IP 11 : Disponibilité des CDP/U des 5 IA pilote révisés avec un cadre de performance incluant les indicateurs du DPPD et du PAP – Atteint (2024)

Les indicateurs sont globalement atteints mais ces résultats ont nécessité deux refontes pour remédier aux difficultés rencontrées. En effet, les indicateurs qui ont souffert de contreperformance étaient tributaires des appuis prévus dans le cadre du volet appui-projet. Il s'agissait i) de la prise en charge des écoles caractérisées par un indice de vulnérabilité élevé, qui n'ont pu être ciblées faute d'outil de cartographie des vulnérabilités et ii) de l'amélioration des performances dans l'exécution du programme d'investissement du MEN tributaire de la disponibilité d'un audit technique permettant d'établir une

situation de référence en début de programme renouvelé chaque année pour apprécier les performances. Il apparaît ainsi de manière évidente que le programme a pâti dans sa mise en œuvre d'un manque de synchronisation entre ses deux modalités.

Sur le volet appui-projet (composante 2), les résultats sont très nombreux sur des axes de réforme importants :

- L'amélioration des compétences en lecture au premier cycle de l'enseignement primaire avec une performance des élèves en CE1 passée de 25,6% en 2020 à 34,9% en 2022 ;
- La redynamisation de l'accompagnement de proximité des enseignants à travers la mise à disposition de ressources d'auto et d'inter formation ;
- L'évolution de la posture des inspecteurs vers une approche d'accompagnement et d'animation de réseaux d'enseignants plutôt que de contrôle ;
- La détection, catégorisation et prise en charge des élèves en difficulté d'apprentissage à travers l'accompagnement du Centre national de l'orientation scolaire et professionnelle (CNOSP) et de ses relais au niveau académique (CAOSP) ;
- L'amélioration de la transparence dans l'affectation des ressources humaines ;
- L'introduction auprès des inspections académiques d'une culture de gestion axée sur les résultats (GAR) et la stimulation d'un dialogue de gestion à travers la formulation participative de plans académiques et la contractualisation de la performance.

Certains chantiers n'ont pu aboutir pour la plupart compte tenu de l'envergure des travaux à mener (et des ambitions du PADES) et de la surcharge des équipes. Il s'agit notamment de la formalisation d'un outil de mesure et de cartographie des vulnérabilités, des tableaux de bord automatisés pour chaque établissement, de la réforme du budget programme, de l'amélioration de l'exécution et de la qualité des investissements, de la rénovation de l'enseignement des sciences ou encore du développement d'une stratégie nationale d'évaluation des résultats scolaires.

En matière de genre, un travail très important a été fait dans le cadre de l'automatisation des calculs des points pour l'affectation des personnels pour valoriser le critère de genre dans le processus notamment pour la nomination des enseignantes et des directrices d'écoles. En matière de traitement de publics vulnérables, l'absence d'un outil de cartographie des vulnérabilités n'a pas permis de travailler sur le ciblage des zones considérées comme fragiles. En l'absence de cet outil permettant d'orienter les ressources, le PADES s'est orienté vers l'appui psychosocial. Le PADES a accompagné le CNOSP et les CAOSP dans le renforcement du dispositif académique de dépistage et de prise en charge psychosociale des apprenants en difficulté scolaire. A cet effet, des outils d'intervention ont été élaborés et des sessions de formation déroulées au profit des psychologues conseillers des CAOSP, des chefs d'établissement et des enseignants. Les changements apportés dans la gestion des élèves en difficulté scolaire se sont matérialisés par :

- l'installation de Comités Académiques de Veille et d'Accompagnement Psychosocial (CAVAP) ;
- la production d'un Guide d'Intervention Harmonisé (GIH) pour la prise en charge de la difficulté scolaire ;
- la production d'un document de sensibilisation sur la stigmatisation (lexique sur la stigmatisation en milieu scolaire).

Efficacy by Component/Objective	
Component / Objective	Level of Achievement (Outcome Level) at End of Grant 3
Change management	Substantial
Brief narrative on key achievements and challenges, by component/objective	
Nom de la composante 2 volet A: Accompagnement du changement (Appui-projet)	
Les actions déployées dans le cadre de cette composante sont nombreuses et se déclinent en quatre axes « Mieux piloter » « Mieux faire réussir les élèves » « Mieux dépenser » et « Mieux communiquer et fédérer autour de l'école ».	
Le MEN avait pour ambition de « mieux piloter » le système éducatif ce qui s'est traduit par :	
- L'amélioration des mécanismes d'affectation des enseignants à travers le zonage ;	
- La mise en place d'un cahier des charges pour les inspecteurs de l'enseignement moyen et secondaire dont l'officialisation et l'utilisation dans le parcours de formation des inspecteurs est encore requise ;	

- L'introduction de l'automatisation de la collecte des données pour la production des annuaires statistiques dont la mise en œuvre effective nécessite le développement d'application par le SIMEN et la DPRE et devra dépasser les contraintes de leadership et de conduite du changement
- La mise en place de tableaux de bord à tous les niveaux du système (central, déconcentré, établissement scolaire) à travers la définition d'indicateurs de suivi qui nécessitent désormais d'être numérisés et automatisés
- La généralisation de l'Identifiant de l'Education nationale (IEN)) tous les personnels de l'éducation, encore inachevée pour l'ensemble des élèves
- La dématérialisation des actes de gestion améliorant la célérité dans le traitement des dossiers, l'accès aux prestations administratives, le respect du principe d'équité et une plus grande transparence dans la gestion de la carrière des enseignants
- La généralisation des projets académiques avec la contractualisation de la performance qui a permis une meilleure contextualisation des politiques éducatives

Le MEN avait également comme objectif de « Mieux faire réussir les élèves » ce qui s'est traduit par :

- L'amélioration des pratiques pédagogiques et des conditions de travail des encadreurs pédagogiques et des enseignants à travers la redynamisation des cellules d'animation pédagogique, l'évolution de la posture des inspecteurs vers une posture d'accompagnement plutôt que de contrôle, et le renforcement des compétences linguistiques des enseignants en français ;
- La détection, catégorisation et prise en charge psychosocial des élèves en difficultés d'apprentissage à travers la formation des enseignants et chefs d'établissement et l'organisation de permanences par les psychologues conseillers des CAOSP ;
- La production et à la diffusion de ressources pédagogiques numériques dans le cadre du dispositif « Apprendre à la maison » ;
- La mise en place d'un dispositif d'évaluation des apprentissages des élèves en lecture sur la base d'un échantillon pour le premier cycle primaire qui pourra être pérennisé dans le cadre de la SNERS
- La mise en œuvre des Plans académique de remédiation (PAR) en lecture par les inspections académiques sur la base des résultats de l'évaluation des apprentissages (suivi de cohorte) ;
- La formation de tous les personnels des CRFPE à l'utilisation de ressources d'autoformation sur l'ingénierie de formation, l'analyse des pratiques en classe et la didactique des mathématiques et du français

Le MEN avait pour objectif d'améliorer l'efficacité et l'efficience de ses dépenses ce qui s'est traduit par :

- L'optimisation des budgets avec une meilleure traçabilité des dépenses ;
- L'amélioration des délais contractuels et de la qualité des ouvrages dans le cadre de la construction d'infrastructures scolaires à travers le suivi de proximité des CTD et l'adoption de nouveaux prototypes bioclimatiques de construction et d'équipement scolaire
- La réduction des délais de passation de marchés, une meilleure gestion des marchés publics ;
- Le renforcement des organes de contrôle interne du MEN qui se poursuivra dans le cadre de la réforme du budget programme
- Le suivi en temps réel de l'exécution budgétaire.

Enfin, le MEN avait pour ambition de mieux communiquer autour de ses actions et résultats ce qui s'est traduit par :

- Une refonte du site web du MEN ;
- L'accès à une chaîne de télévision éducative Canal Education pour la diffusion d'émissions éducatives et des actualités du ministère.

Component / Objective	Level of Achievement (Outcome Level) at End of Grant 3
Support for renewed oversight and actor initiatives	Substantial

Brief narrative on key achievements and challenges, by component/objective

Nom de la composante 2 volet B : Appui à un pilotage rénové et aux initiatives des acteurs (Appui-projet)

Le PADES a accompagné les 16 IA, les 59 IEF, les services rattachés (CRFPE, IME, CAOSP), les écoles et établissements dans leur mise en projet.

Les académies ont été réparties en 3 cohortes et ont pu mener (1) un diagnostic de la situation éducative dans leur territoire, et (2) l’élaboration et la mise en œuvre d’un projet académique (PAc) dans une démarche participative et inclusive.

Le dialogue de gestion et la contractualisation à tous les niveaux ont été des leviers pour institutionnaliser la GAR autour du PAc, des PCE et des PE. Des ressources conséquentes ont été mises à la disposition du niveau déconcentré pour le financement et l’accompagnement à la mise en œuvre des plans d’action. Cela a permis une meilleure contextualisation de la politique éducative et le renforcement de la déconcentration/décentralisation de la gestion de la politique éducative.

Les services du MEN ont été accompagnés dans ces démarches par le cabinet CAYAMBE dont l’appui a permis le développement d’outils d’aide au diagnostic et à la planification mais n’a pu être pleinement exploité faute de trouver le positionnement adéquat.

Toutefois, la dynamique de mise en projets a contribué à instaurer une planification selon une logique bottom-up et à la contractualisation de la performance éducative à tous les niveaux avec la signature de CDP-U. Cela a favorisé l’instauration d’un dialogue de gestion à la fois horizontal et vertical. Il est à retenir que cet accompagnement pour un pilotage rénové a permis de renforcer les capacités des agents du niveau déconcentré (inspecteurs, planificateurs) avec des outils tels que : le guide du dialogue de gestion, l’outil de collecte des données statistiques, les outils de diagnostic et de planification (arbre à problèmes, arbre à objectifs, chaîne logique, plan d’action, CMR).

Avec la pandémie de la Covid 19, le PADES a procédé à une réallocation de ses ressources pour soutenir le plan de riposte et résilience du MEN en vue de garantir la continuité pédagogique grâce à l’initiative « Apprendre à la maison ». Dans ce cadre, des ressources pédagogiques numériques, audiovisuelles et physiques ont été développées et mises à la disposition des élèves. Par ailleurs, pour renforcer la protection des élèves et des enseignants, des émissions de sensibilisation et d’information ont été diffusées à travers Canal Education et les médias partenaires. Des équipements ont été fournis aux structures déconcentrées pour les outiller à mettre en œuvre le dispositif (75 dupli copieurs, 750 cartouches de master et 750 cartouches d’encre pour les IA et IEF).

Component / Objective	Level of Achievement (Outcome Level) at End of Grant 3
Program oversight	High
Brief narrative on key achievements and challenges, by component/objective	
Nom de la composante 2 volet C : Pilotage du programme (Appui-projet)	
Les organes de pilotage du volet appui-projet du PADES se sont tenus à échéance régulière à travers la convocation de 12 comités techniques de suivi et 2 comités de pilotage. Les rapports d’exécution technique et financière ont également été produits à fréquence régulière comprenant 5 rapports semestriels, correspondant au 1er semestre de mise en œuvre, et 5 rapports annuels correspondant aux deux semestres de mise en œuvre. L’équipe de coordination du volet appui-projet du PADES a également contribué à l’organisation des 4 revues sectorielles et à l’élaboration des aide-mémoires correspondants, ainsi que des rapports annuels de performance (RAP) et des annuaires statistiques. En outre, le volet appui-projet du PADES a contribué à la coordination, au suivi et à l’évaluation de la politique sectorielle (PAQUET-EF), de même qu’au fonctionnement de ses organes de dialogue et de coordination (GNPEF). Enfin, l’équipe de coordination a déployé tout au long de la mise en œuvre du projet des missions de suivi et de supervision des activités.	

Component / Objective	Level of Achievement (Outcome Level) at End of Grant 3
C4: ABS – part fixe	Substantial
Brief narrative on key achievements and challenges, by component/objective	
Nom de la composante 1 : Appui budgétaire sectoriel	
Si les indicateurs de stabilité macroéconomique, de transparence budgétaire, de gestion des finances publiques et de suivi de la politique sectorielle ont toujours été atteints déclenchant le décaissement de la tranche fixe, la performance dans l’atteinte des indicateurs de décaissement de la tranche variable a été moins claire en raison d’objectifs initiaux très ambitieux tributaires de la disponibilité d’outils de mesure et de systèmes d’information fiables. C’est pourquoi certains indicateurs (IP4, IP5) ont été révisés pour correspondre aux capacités du MEN tout en conservant les mêmes finalités pour le programme.	

En termes d’amélioration de la qualité des apprentissages, si le PADES a contribué à l’amélioration de la performance en lecture des élèves à l’issue des trois premières années du primaire (IP1), de même qu’il a accompagné le recrutement d’enseignants et leur allocation dans les écoles où l’efficacité interne était la plus faible (IP3), l’absence d’un dispositif de suivi n’a pas permis d’apprécier l’évolution de la proportion d’enseignants à l’élémentaire disposant de ressources pédagogiques en lecture pour remédier aux difficultés d’apprentissage des élèves (IP2). En termes d’équité, le PADES a contribué à améliorer le taux de rétention au cycle primaire dans les établissements les plus vulnérables (IP4), à réduire la proportion d’élèves ne disposant pas d’état civil dans une moindre mesure (IP5) et à disposer d’un outil de mesure et de cartographie de la vulnérabilité scolaire (IP9) dont l’usage pour une allocation équitable des ressources dans les territoires interviendra lors de la deuxième phase du PADES. La contreperformance observée en termes d’amélioration de l’efficacité interne au cycle primaire (réduction du taux d’abandon) (IP6) peut s’expliquer par l’impact négatif de la pandémie de la Covid19 sur la fréquentation scolaire suite à la fermeture des établissements de mars à novembre 2020 et à la vulnérabilité économique accrue des ménages. Quant à l’amélioration de la performance dans l’exécution du programme de constructions scolaires du MEN (IP7) celle-ci n’a pu être appréciée en raison de l’indisponibilité des rapports d’audit technique de référence et de suivi à temps. L’aide sectorielle a également permis de maintenir un financement du secteur de l’éducation de base élevé sur la période 2019-2022 avec des actes modificatifs positifs en cours d’exécution budgétaire (IP8). Enfin, l’appui budgétaire a permis de parachever la mise en projets des inspections académiques (IP10) et d’initier la contractualisation de la performance des services déconcentrés avec 5 inspections académiques sur 16 disposant d’un contrat de performance dont les indicateurs sont alignés sur la performance sectorielle (IP11).

En outre, la modalité d’appui budgétaire a permis de nourrir un dialogue sectoriel poussé à travers la tenue régulière des revues sectorielles et le suivi des engagements du MEN restitués dans les aide-mémoires des revues.

Component / Objective	Level of Achievement (Outcome Level) at End of Grant 3
Variable part - learning outcome	Substantial
Brief narrative on key achievements and challenges, by component/objective	
1) La maîtrise des élèves de 3ème année en lecture s’est améliorée de 9,3 points par rapport à la situation de référence [Pourcentage d’élèves qui maîtrisent les compétences en lecture à la fin de la troisième année du cycle primaire]	
2) Indisponibilité des données permettant le suivi et l’appréciation de l’atteinte de cet indicateur [Pourcentage d’enseignants de l’élémentaire appuyés par des ressources dédiées pour enseigner la lecture]	
3) De 2018/19 à 2019/20, l’indicateur a progressé dans tous les secteurs publics et privés de 51,7 à 57,1 %. Dans les écoles où le redoublement et l’abandon précoces sont importants (plus de 5 %), 61% des enseignants sont qualifiés. [Pourcentage d’enseignants qualifiés en charge des CI, CP et CE1]	

Component / Objective	Level of Achievement (Outcome Level) at End of Grant 3
Variable Part - Equity	Substantial
Brief narrative on key achievements and challenges, by component/objective	
4) 77,7% d’établissements parmi les 853 identifiés comme vulnérables en matière de rétention ont vu leur taux de rétention évoluer positivement [Amélioration du taux de rétention au CM2 en 2021/2022 par rapport à l’année 2019/2020]	
5) 24,3% des élèves de l’élémentaire sont sans pièces d’état civil en 2021/2022 [Réduction du stock d’élèves à l’élémentaire ne disposant pas de pièces d’état civil]	
9) L’outil dynamique de mesure de la vulnérabilité ainsi que le guide d’utilisation et d’actualisation de l’outil sont disponibles [Disponibilité de l’outil dynamique de la cartographie des vulnérabilités]	

Component / Objective	Level of Achievement (Outcome Level) at End of Grant 3
Variable Part - Efficiency	Negligible
Brief narrative on key achievements and challenges, by component/objective	
6) Taux d’abandon à l’élémentaire en 2021/2022: CI (10,4%), CP (5,6%), CE1 (9%) [Réduction du taux d’abandon]	
7) Rapport d’audit technique permettant d’apprécier l’évolution de la performance n’est pas disponible [Amélioration des performances dans l’exécution du programme d’investissement BCI au regard des	

Contribution to system progress (including the variable part)

Detailed Description

Comme précédemment évoqué, le programme PADES, aligné sur la politique sectorielle, a permis d’initier et de consolider plusieurs réformes structurantes pour le MEN à travers sa modalité d’appui-projet tant avec la mise en œuvre du budget programme qu’avec l’introduction d’un pilotage de proximité de la politique éducative, ou encore l’amélioration de la qualité des apprentissages.

Avec la réforme du budget-programme, les pilotes des niveaux central et déconcentré ont bénéficié de formations sur les procédures de passation de marchés, la gestion budgétaire, financière et matérielle, la gestion comptable, le contrôle interne budgétaire et le contrôle de gestion dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau cadre harmonisé de gestion des finances publiques de l’UEMOA, la réforme des budgets-programmes. L’ensemble des inspecteurs d’académie et des inspecteurs de l’éducation et de la formation, ainsi que les opérateurs de saisie au sein de ces services (gestionnaires, COFC, planificateurs) ont notamment été formés à la déconcentration de l’ordonnancement des dépenses publiques, la structuration du budget-programme et l’exécution des dépenses dans le cadre du budget-programme. Au niveau central, les responsables actions et les responsables activités des programmes du MEN ont également été formés à la structuration du budget-programme et à la déconcentration de l’ordonnancement des dépenses.

Sur le pilotage rénové et de proximité de la politique éducative, plusieurs initiatives sont venues améliorer le pilotage de la politique éducative, dont :

- Le renforcement de la planification à moyen terme dans les académies à travers les projets académiques basés sur un diagnostic territorial de la situation éducative et la contractualisation axée sur la performance entre les différentes structures déconcentrées. Ces deux dynamiques ont permis de renforcer le dialogue de gestion à tous les échelons du système éducatif et autour des principaux indicateurs du secteur ;
- La mise en place de tableaux de bord utilisés comme outil de pilotage territorial de la politique éducative, non encore disponibles au format numérique et automatisé, mais dont les indicateurs de performance, qui devraient nourrir le dialogue sectoriel et la qualité des cadres de concertation au niveau central et déconcentré, ont été définis selon quatre axes prioritaires à savoir l’accès, la qualité, la transition et la gestion.

S’agissant de l’amélioration de la qualité des apprentissages, l’approche adoptée par le programme PADES pour renforcer le pilotage de la qualité des apprentissages était fondée sur une action multidimensionnelle autour de l’évaluation des acquis scolaires notamment en début de cycle primaire en lecture, le soutien aux élèves en difficulté à travers de la remédiation personnalisée, la formation continue des enseignants et le renforcement des compétences des inspections.

Malgré qu’un système national d’évaluation des résultats scolaires (SNERS) n’ait pu être développé dans le cadre du PADES, un dispositif de suivi de cohorte pour les élèves des trois premières années du cycle primaire a été mis en place permettant d’apprécier l’évolution de la performance en lecture des élèves. Les résultats ont démontré une amélioration nette de la performance des élèves avec 34,9% des élèves maîtrisant les compétences minimales en lecture en CE1 en 2022 contre 25,6% en 2020. Ce dispositif a été mis en place par l’INEADE avec l’appui de l’IGEF et la participation des services déconcentrés (IA, IEF). Sur la base des résultats de cette évaluation, la DEE, en collaboration avec les services déconcentrés, a mis en place un dispositif de remédiation à destination des élèves en difficulté – le plan académique de remédiation (PAR) en lecture - mis en œuvre dans chacune des 16 académies au cours de l’année scolaire 2022/2023.

Le PADES a également accompagné la réforme de l’encadrement pédagogique des enseignants et directeurs d’établissement par les inspecteurs pour faire évoluer leur posture vers l’accompagnement au changement des pratiques d’enseignement plus favorables aux élèves en difficulté et à la réduction de l’échec scolaire. Cette démarche a été conduite par l’INEADE, la DEE, la DFC et l’IGEF en lien avec les IA, IEF et les écoles. Parallèlement, le PADES a soutenu la redynamisation des cellules d’animation pédagogiques dans toutes les IEF du pays, à travers des dotations en matériels numériques et de ressources didactiques pour permettre l’autoformation et la formation entre pairs, à travers l’analyse des pratiques professionnelles et la conduite d’actions de remédiation auprès des élèves.

D’autre part, et avec l’appui du CNOSP et de ses représentations académiques (CAOSP), le PADES a contribué au déploiement d’un dispositif de détection, catégorisation et prise en charge psychosociale des élèves en difficulté scolaire à travers la formation de 1540 enseignants et 543 chefs d’établissements à la détection des élèves en difficulté scolaire ainsi qu’au protocole de référencement pour une prise en charge systémique par les psychologues conseillers des CAOSP : 6801 élèves ont été recensés et pris en charge sur le plan psychosocial à travers 1068 journées de permanence dans les établissements (écoles, collèges et lycées).

Enfin, le PADES a permis la consolidation du dispositif d’enseignement à distance « Apprendre à la maison » initié en réponse à la pandémie de la Covid19 et à la fermeture consécutive des établissements scolaires à travers la mise en place et l’équipement d’un studio de radiotélévision scolaire, le financement de la conception de ressources pédagogiques audiovisuelles et leur diffusion à la télévision et en ligne

En ce qui concerne la part variable, les indicateurs ont été en grande partie atteints mais ont nécessité deux révisions de la matrice d’indicateurs :

- Une première révision est intervenue en 2022 suite à la contreperformance de 2021. Cette révision ciblait la révision de 2 des 5 indicateurs déclencheurs d’un versement en 2022 faute de disposer de l’outil de mesure et de cartographie des vulnérabilités et d’un système d’information qui permette d’apprécier l’évolution de la proportion d’élèves disposant d’un état civil à travers un suivi de cohorte. En raison de l’indisponibilité de ces outils, accompagnés par le volet appui-projet, les deux indicateurs ne pouvaient être mesurés. C’est pourquoi des indicateurs de substitution ont été proposés dans le respect de leur intention initiale. Ainsi l’IP4 portant initialement sur le nombre d’écoles caractérisées par un indice de vulnérabilité élevé qui sont prises en charge par des actions ciblées a été révisé par l’Amélioration du taux de rétention au CM2 en 2021/22 par rapport à l’année 2019/20 et l’IP5 portant primitivement sur la diminution du pourcentage d’élèves de l’élémentaire ne disposant pas de pièces d’état civil grâce à leur prise en charge par les écoles a été remplacé par le pourcentage d’élèves dans les écoles élémentaires publiques qui n’ont pas de pièces d’état civil parmi tous les élèves des écoles élémentaires publiques.
- Une seconde révision est intervenue en 2024 suite à la disponibilité d’un reliquat de 4,5 millions d’euros impliquant l’ajout de 3 nouveaux indicateurs pour parachever la conception de l’outil de mesure et de cartographie des vulnérabilités et accompagner la mise en projets et la contractualisation de la performance avec les services déconcentrés.

Ces révisions ont permis de maximiser les effets de levier de la tranche variable sur le système. Deux éléments clés sont à retenir :

- les indicateurs ont permis de pousser le dialogue sur la réussite des élèves notamment avec les deux premiers indicateurs et celui concernant les performances des élèves. Dans un contexte où l’implémentation de la réforme des langues a peiné à se mettre en place et en lien avec le PASEC 2019, les discussions portées par le PADES ont dépassé les constats pour pousser les acteurs à comprendre les difficultés rencontrées par les élèves dans les apprentissages et à lier l’évaluation et la remédiation. Le suivi des performances à travers des cohortes a été un outil permettant de travailler sur des plans de remédiation adaptés par académie pour proposer des actions de remédiation répondant aux difficultés constatés dans les corrections des évaluations.
- les indicateurs ont permis de pousser le dialogue sur la déconcentration, d’initier le transfert pour la prise en charge de ce processus sur le budget de l’Etat et de s’assurer du basculement de l’ensemble des régions dans une logique de gestion axée sur les résultats avec la signature des contrats de performance. La prise en charge de ce sujet par l’outil d’appui budgétaire a permis d’initier un dialogue avec l’ensemble des partenaires du secteur pour i) prendre en compte les priorités stratégiques des académies consignées dans les plans académiques (faits sur la base de diagnostics) au moment de la planification de leurs opérations, ii) s’assurer d’être inscrit dans les plans d’actions régionaux et iii) se coordonner avec les collectivités mais aussi le ministère de la formation professionnelle dont les personnels déconcentrés sont intégrés aux IA.

Other Effects

Detailed Description

Trois résultats non intentionnels sont également à souligner dans le cadre de la mise en œuvre du PADES :

- les travaux sur le pilotage de la qualité et l’amélioration des apprentissages ont très largement poussé au décloisonnement entre les services : la direction de l’enseignement élémentaire a travaillé avec la direction de la formation continue, des évaluations et concours, l’inspection générale et l’INEADE pour l’accompagnement des IA dans la mise en place des plans de remédiation. Ceci afin de i) procéder à l’analyse des évaluations menées et des examens, ii) faire ressortir des principales erreurs des élèves, iii) cibler les appuis à apporter aux enseignants pour améliorer les apprentissages et la réussite des élèves et nourrir les programmes de formation continue de la région, les programmes des cellules d’appuis et d’encadrement pédagogique ainsi que des collectifs des directeurs d’écoles, iv) stabiliser un modèle de remédiation ;

L’appui budgétaire s’il n’a pas apporté les effets escomptés en matière d’additionnalité sur le budget du MEN, a toutefois eu deux effets importants :

- durant la crise liée à la COVID-19, les versements réalisés au budget de l’Etat ont eu un effet contracyclique sur le budget. En effet, la pandémie a amené le gouvernement à prendre des mesures budgétaires importantes pour faire face aux effets de la crise, à laisser le déficit budgétaire se creuser et réorienter les dépenses, et à mettre en place un fonds en réponse à cette crise. En 2021, le FMI a salué la

mobilisation des partenaires techniques et financiers pour contribuer aux efforts du pays afin de faire face au ralentissement de son économie. L'appui budgétaire du PADES a certainement contribué à cela. Ainsi, le budget du MEN a pu continuer à augmenter sur cette période.

- pour faire face au manque d'enseignants, le ministère a travaillé avec le ministère des finances et de la fonction publique afin de lancer une campagne massive d'enrôlement de nouveaux enseignants. Ainsi en 2020 ce sont 5000 nouveaux enseignants qui ont été recrutés (sur le budget de l'Etat) pour être formés dans les CRFPE durant 9 mois avant de prendre poste en 2021 dans les écoles. On peut considérer que l'appui budgétaire du PADES a contribué à l'effort budgétaire du pays pour doter le système en ressources humaines. C'est une croissance importante des effectifs des enseignants réalisée sur la période mais qui reste insuffisante au regard des besoins. En 2024 on estime encore à 6000 le nombre d'enseignants manquant sur tout le territoire. L'analyse du budget du MEN sur la période 2018-2021 montre une part croissante accordée au paiement des salaires, passant de 79,3% en 2018 à 85,2% en 2021, là où la marge de manœuvre du MEN une fois les salaires payés s'est fortement réduite sur la même période passant de 132 MM de FCFA à 77 MM FCFA.

Conditions Affecting the Project

Detailed Description

La mise en œuvre du programme PADES a été affectée par la pandémie de la Covid19 qui a conduit les autorités éducatives à développer un plan de riposte et de résilience en urgence pour assurer la continuité éducative et la sécurité des élèves. Le volet appui-projet du PADES a contribué au financement de ce plan de riposte et de résilience pour un montant de 1,3 milliards de francs CFA, impliquant de ce fait une restructuration des activités planifiées en 2020 en faveur de l'appui au dispositif national de continuité pédagogique « Apprendre à la maison » comprenant l'élaboration de ressources pédagogiques physiques et numériques, leur diffusion à travers l'équipement des services déconcentrés en matériel de reprographie et l'aménagement d'un studio de diffusion au sein de la Division de la Radiotélévision scolaire (DRTS), et la dotation des établissements scolaires en kits d'hygiène en accord avec le protocole sanitaire.

La mise en place de la coordination du PADES dans son volet projet, a permis de répondre à un certain nombre de risques identifiés au démarrage dans la coordination avec les autres interventions en cours et de contribuer au respect des délais du projet. Malgré cela, le pilotage global du programme pour lier l'instrument budgétaire et l'approche projet n'a pas été optimal et les deux instruments sont restés relativement distincts.

La mise en œuvre du programme dans sa partie projet, a également été affectée par des insuffisances en termes de suivi et de reporting financier. Si ce risque avait été mesuré sur les premières années du projet, l'audit de l'exercice 2022 du volet appui-projet du PADES dont l'avis était défavorable a entraîné le décalage du dernier décaissement des fonds de l'AFD. Ces difficultés concernent notamment le dispositif de contrôle interne, la saisie et la tenue de la comptabilité, et les incohérences relevées lors des rapprochements bancaires particulièrement en région. Le ministère a pris les dispositions avec le recrutement d'un cabinet pour appuyer la révision des rapports comptables et permettre la reprise de l'audit 2022.

Lessons and Recommendations, Successful Practices and Innovative Interventions

Detailed Description

Le retour d'expérience du PADES dans sa modalité d'aide sectorielle démontre que l'aide budgétaire a contribué à garantir la disponibilité des ressources durant la pandémie de la Covid19 compensant la perte des recettes intérieures au budget de l'Etat sous l'effet du ralentissement économique. L'appui a notamment permis de poursuivre la politique d'intégration des enseignant.e.s conduite par le MEN durant cette période. De plus, l'aide sectorielle a contribué à réduire les coûts de mise à disposition des financements extérieurs pour la partie nationale puisque les financements ont été exécutés par le MEN selon les mêmes procédures que le budget général. Enfin, la modalité d'aide budgétaire a permis de maintenir un dialogue de politique publique de haut niveau entre les PTF, le MEN et le Ministère des finances autour de la mise en œuvre de la politique sectorielle (PAQUET-EF) tout autant qu'elle a contribué à la tenue périodique des revues sectorielles, à la production des rapports annuels de performance et au bon fonctionnement du dispositif national de suivi-évaluation. Toutefois, l'évolution positive du budget de l'éducation ne s'est pas produite avec l'intensité souhaitée, là où l'additionnalité des financements extérieurs dans le budget du MEN est un paramètre déterminant pour lui permettre d'atteindre les résultats attendus dans le cadre de l'appui budgétaire. C'est pourquoi lors de la phase de conception de la deuxième phase du PADES, il a été décidé d'introduire aux côtés de l'aide sectorielle une autre modalité de financement, l'aide budgétisée, pour sanctuariser des financements additionnels à l'endroit du MEN et de ses

services déconcentrés pour assurer la disponibilité des moyens nécessaires à la transformation attendu du système éducatif.

L'expérience a également démontré la faiblesse du dispositif de suivi-évaluation de la mise en œuvre du PADES dans ses deux modalités, aide sectorielle et appui-projet. En effet, l'absence de définition d'indicateurs de suivi dans le document de programme et la requête de financement n'a pas permis d'apprécier l'additionnalité de l'aide fongible qui aurait pu nourrir un dialogue de politique publique à une fréquence plus régulière et à un plus haut niveau décisionnel. De la même façon, l'absence d'indicateurs de suivi dans le cadre de l'aide-projet a rendu les exercices de suivi et de supervision de la mise en œuvre des activités plus difficile, ne permettant pas une appréciation précise et continue de la performance du programme.

Enfin, l'analyse a démontré qu'il était nécessaire de limiter le nombre d'indicateurs à suivre et de se focaliser sur ceux qui étaient à la main du MEN. C'est en ce sens que la matrice d'indicateurs de l'aide sectorielle prévue dans le cadre du PADES 2 limite le nombre d'indicateurs de décaissement annuels et inclut à la fois des indicateurs de processus et de résultats pour accompagner les réformes sur toute la durée du programme.

Dans son volet appui-projet, le PADES a contribué au :

- Décloisonnement entre les structures du niveau central et celles du niveau déconcentré à travers la mise en projets des inspections académiques, ouvrant un dialogue de gestion nourri par les diagnostics réalisés à l'échelle des territoires et les plans d'action qui en ont été issus ;
- Financement du dispositif d'enseignement à distance développé en réponse à la pandémie de la Covid19, « Apprendre à la maison », qui a permis non seulement d'assurer la continuité éducative lors de la fermeture des établissements scolaires de mars à novembre 2020, en conséquence de la crise sanitaire, mais également lors des mouvements politiques de 2023. Ce dispositif est un acquis de taille pour le MEN et lui permettra à l'avenir de répondre avec diligence aux chocs extérieurs.
- L'évolution de la posture des inspecteurs vers une posture d'accompagnement des enseignants plutôt que de contrôle ;
- Développement d'un dispositif d'évaluation de la performance en lecture et de remédiation à travers un suivi de cohorte dans les trois premières années du primaire ;
- Développement d'un outil de mesure et de cartographie des vulnérabilités qui permettra à l'avenir une allocation équitable des financements dans le système éducatif, mais qui n'aura toutefois pas pu être finalisé dans le cadre de PADES 1.

L'ensemble de ces pratiques et outils innovants introduits grâce à l'appui du PADES sont des acquis de taille pour le système éducatif sénégalais qui pourront être consolidés à travers le financement du PADES 2.

Impact Stories

Detailed Description

N/A

Multiplier Cofinancing

Cofinancing (in US\$/€) expected to be mobilized at design	Cofinancing (in US\$/€) actually mobilized	If the cofinancing wasn't mobilized fully, provide reasons why
30,000,000	30,000,000	N/A

Assessment of Project Implementation: Efficiency

Overall Efficiency

Level of Efficiency 4
Substantial

Timeliness

Detailed Description
N/A

Detailed Description

Dans le cadre de l’appui budgétaire sectoriel, les décaissements sont intervenus dans les délais impartis à compter de la première année de mise en œuvre du programme, l’année 2019, et ce, systématiquement à l’issue des résultats de l’évaluation externe de l’atteinte des conditions de décaissement de la tranche fixe et des tranches variables. Si le taux de décaissement de l’appui budgétaire avoisine les 100%, l’année 2022 a été clé car l’activation de la clause de réallocation prévue par la convention de financement a permis une réaffectation proportionnelle des reliquats des années 2020 et 2021 vers les indicateurs de décaissement 2022. Couplé à cela, la révision des indicateurs a permis de décaisser en priorité les fonds du GPE dans le respecter des délais. Toutefois, compte tenu du fait que quelques indicateurs n’ont pas été atteints dans leur entièreté, des reliquats sont restés disponibles. L’AFD a procédé en concertation avec le MEN et le GPE a des propositions pour mettre en place des indicateurs complémentaires permettant de pousser le dialogue sur la réforme de la déconcentration et de s’assurer de la finalisation de la cartographie des vulnérabilités. Ceci a donné lieu à un décaissement complémentaire en décembre 2024.

Dans le cadre de l’appui-projet, les décaissements effectués sous la forme de renouvellement d’avance ont globalement été réalisés conformément aux prévisions mais ont connu des retards en raison d’un manque d’anticipation des besoins en réapprovisionnement de la part de l’unité de coordination du projet. Il a ainsi été constaté plusieurs ruptures de trésorerie. Cet élément couplé au caractère ambitieux du programme au regard des capacités d’exécution et à la crise liée à la COVID-19 ont affecté le calendrier de mise en œuvre de l’appui projet. Ainsi, en 2023, il a été sollicité une extension d’un an auprès du GPE pour clôturer la partie projet au 3 juillet 2024. La mise en œuvre des financements de l’AFD se poursuit donc jusqu’en 2025.

Grant Costs

Detailed Description

Le programme PADES ne prévoyait pas de construction d’établissements scolaires ni d’acquisition et de distribution de manuels scolaires. Toutefois, elle prévoyait un dialogue à travers les audits des infrastructures du budget de l’Etat qui incluait la dimension des coûts. Ces audits sont intervenus tardivement et les discussions sur ce sujet ont réellement débuté en 2023. Les coûts des constructions au Sénégal nécessitent un travail de refonte pour être plus réalistes.

Cependant, dans le cadre du volet appui-projet, de nombreuses formations à l’attention des inspecteurs, des enseignants et du personnel administratif et financier ont été déployées. Le coût unitaire a été maitrisé en se conformant aux réglementations en vigueur. Le coût utilisé pour la formation du personnel éducatif était basé sur les taux de prise en charge (transport, restauration, hébergement) convenus entre les Partenaires techniques et financiers (PTF) et le Gouvernement sénégalais dans le cadre du « Protocole d’accord sur l’harmonisation des coûts locaux appliqués au personnel local ».

Alignment and Harmonization

Detailed Description

De manière générale, le PADES s’est totalement intégré dans le dialogue et les pratiques sectorielles. Il s’agit d’un programme aligné sur le plan sectoriel. Sa planification s’est inscrite dans le plan annuel de performance du ministère et ses résultats ont fait l’objet d’échanges réguliers notamment dans les revues sectorielles qui présentent les rapports annuels de performances. L’appui budgétaire a à travers ses indicateurs de la tranche fixe, contribué à la tenue des revues sectorielles et la poursuite d’un dialogue tout au long de l’année sur la base de l’aide-mémoire de la revue.

En matière d’exécution, la partie mise en œuvre sous forme d’appui budgétaire a permis d’exécuter un montant conséquent absorbé dans des délais contraints et ce même si des révisions ont eu lieu. En comparaison, les 11MEUR de l’appui projet ont été exécutés sur 2 années supplémentaires.

La fongibilité des fonds de l’appui budgétaire a constitué une difficulté pour mobiliser des ressources additionnelles sur le budget de l’Etat en l’absence d’accompagnement plus poussé sur l’implémentation de la réforme du budget programme, la planification et le dialogue avec le Ministère des finances.

En revanche, cet outil a été un atout pour répondre au contexte fluctuant notamment aux besoins du système lors de la crise liée à la pandémie de la COVID-19. Le ministère a ainsi pu réorienter selon ses besoins les financements de son budget et s’assurer qu’il ne faiblisse pas. Cet instrument a également permis de répondre aux problématiques urgentes notamment le recrutement des enseignants. Les derniers indicateurs complémentaires intégrés pour 2024, ont permis d’initier la transition entre l’appui projet qui a favorisé la déconcentration et la reprise de cette réforme sur le budget de l’Etat.

La partie mise en œuvre sous forme d’appui-projet s’est alignée sur les systèmes nationaux notamment en matière de passation de marché mais sa gestion comptable, hors des circuits et des procédures de l’Etat (malgré des personnels dédiés), a conduit à des difficultés en matière de contrôle de gestion qui sont ressorties dans les audits à partir de 2022.

Au global, l’alignement partiel du programme a constitué une force pour atteindre les résultats escomptés mais sa déconnexion de l’appui projet (disposant d’une équipe dédiée) et le manque d’appuis techniques précis sur certains sujets n’a pas permis de maximiser ses effets.

Partnerships

Detailed Description

N/A

Use of Data and Evidence for Improvement

Detailed Description

Sur le plan de la qualité des apprentissages, le PADES a initié la mise en place du pilotage de la qualité basée sur les données des évaluations. En effet, c’est la première fois que le ministère mettait en œuvre une approche qui faisait le lien entre analyse des données des évaluations des élèves et mise en place de plans de remédiation contextualisés.

Sur le plan du pilotage, le suivi de l’appui budgétaire a renforcé l’utilisation des données budgétaires et les analyses sur l’efficience du budget. L’appui projet a également contribué à ce que chaque pilote du système à son niveau dispose d’un tableau de bord adapté et que l’ensemble des planificateurs soit formé au travail de microplanification alimenté par les données issues des collectes régulières. Le projet a également accompagné l’automatisation de la collecte des données qui va se poursuivre avec le PADES II.

Enfin, le suivi de la mise en œuvre du projet a permis de développer une culture de la performance et un suivi très précis des performances par service utilisé dans les analyses des RAP.

Use of GPE Processes

Detailed Description

N/A

Sustainability and Grant Management

Sustainability

Detailed Description

En matière d’actions menées, plusieurs chantiers de réforme initiés dans le cadre du programme PADES seront poursuivis au-delà : certains dans le cadre de nouveaux financements comme le PADES II, d’autres continuent à vivre et sont intégrés aux pratiques professionnelles du ministère ou nécessitent quelques travaux complémentaires sans incidence financière. Dans tous les cas, les réformes appuyées par les PADES I ont ouvert sur de nouveaux besoins ou des axes de réforme complémentaires pour le MEN.

La mise en projets des services déconcentrés est un processus qui ne peut plus revenir en arrière. Le MEN souhaite que la bascule des IA et des IEF dans cette logique s’étende encore avec une contractualisation de la performance entre les établissements et les IEF dans toutes les régions. Ce travail devrait être financé par le PADES II notamment qui prévoit également de mettre en place un mécanisme digitalisé de suivi des contrats de performance. Adossé à ce processus de déconcentration, le PADES II devra répondre à la question qui a émergé dans le PADES I, de la contractualisation des programmes au niveau central et de la déconcentration de leurs activités. Un travail important est également initié par l’UNICEF et la coordination sectorielle pour renforcer le lien entre les actions des partenaires techniques et financiers en région et les projets académiques mais également pour renforcer la participation des collectivités territoriales dans ce processus.

En matière pédagogique, la réforme de l’encadrement avec l’accompagnement au changement de posture des encadreurs, la redynamisation des CAP et la réforme de l’IGEF a été mise en œuvre dans tout le pays. Elle nécessite de s’ancrer un peu mieux dans les services avec des textes/circulaires administratifs mais aussi de faire le lien avec la formation initiale et les programmes de la FASTEF. Il en est de même concernant les travaux menés pour accompagner la montée en compétence des enseignants (test national pour l’enseignement en français, module de formation en pédagogie des premiers apprentissages), des chefs d’établissements (parcours hybride de formation) et l’utilisation des plans de remédiation. Ces outils vont continuer à faire l’objet d’un suivi régulier et doivent être intégrés dans les parcours des CRFPE. Ils ont également fait émerger des travaux sur les progressions harmonisées et la stabilisation de modèle de remédiation au sein des établissements qui sont en cours de mise en œuvre avec l’appui de plusieurs financements.

Le renforcement de capacités réalisé pour accompagner l’implémentation de la réforme du budget programme dans le cadre de PADES I va se poursuivre et se renforcer en lien avec la nécessité d’un dialogue plus étroit avec le ministère des finances. L’AMC a réalisé un diagnostic de la mise en place de cette réforme et le PADES II devrait accompagner la mise en œuvre des recommandations qui sont ressorties du diagnostic.

La mise en place de l’outil de cartographie des vulnérabilités bien qu’il soit arrivé tardivement, ouvre sur un dialogue renforcé autour de l’allocation des ressources dans les établissements et/ou les régions vulnérables. Le PADES II orientera particulièrement le dialogue sur la prise en compte de cet outil dans l’allocation des financements pour les services déconcentrés, les établissements, les cantines scolaires mais également les infrastructures et les manuels. Dans le même temps, le traitement de la vulnérabilité des élèves en difficulté scolaire est engagé sur le plan psychosocial (méthodologies et outils disponibles) et devra s’élargir et se renforcer.

Le renforcement du Système d’information et de gestion de l’éducation (SIGE) se poursuit : le basculement vers l’automatisation du dispositif de collecte de données scolaires et des tableaux de bord pour le pilotage du système ne sont pas encore effectifs. Tous les élèves ne sont pas encore dotés d’un IEN mais le PADES I a posé les bases de ces grands chantiers que le MEN souhaite poursuivre. A ce jour, 1041664 élèves, tout niveau confondu, disposent d’un IEN dont 56,7% pour les filles et 43,3% de garçons.

Les ambitions du PADES I jugées surdimensionnées n’ont pas permis d’atteindre tous les résultats en matière de changement espérés mais ont permis d’initier au sein du MEN une dynamique de changement itérative qui se poursuit en s’appuyant sur les financements disponibles.

Au-delà des réformes, les retours d’expériences et analyses du PADES I permettent de confirmer l’intérêt d’aller vers des approches alignées prenant en compte deux éléments : i) les risques de contreperformance liés à la montée en puissance progressive des capacités d’exécution pour sécuriser des fonds et s’assurer qu’ils ne partent pas dans la caisse globale du trésor ; et ii) le suivi du budget, le renforcement du dialogue et l’utilisation d’instrument permettant de maximiser l’additionnalité des ressources dans le budget du MEN. L’approche projet a en effet été jugée intéressante dans le contexte transitoire du PADES I mais l’ampleur des réformes à mener/poursuivre et les contraintes d’un appui projet (comptabilité et procédures spécifiques, utilisation de structures d’exécution ad hoc) militent en faveur de l’alignement des futurs programmes.

Grant Management and Use of Funds

Unspent Funds

Amount of funds that were not spent by grant closing

0

Detailed Description

i) L’intégralité des fonds du GPE a été dépensée à la date de fin du financement, le 30 juin 2024 tant sur le volet appui-projet sur le volet appui-budgétaire. Le programme dans son volet appui-projet se poursuit jusqu’au 31 décembre 2025 sur les fonds de l’AFD. En date du 31 décembre 2024, 75% du financement de l’AFD avait été décaissé, soit 4,13 millions d’euros sur les 5,5 millions d’euros prévus

Management Performance

Level of Management Performance 5

Moderately Satisfactory (MS)

Detailed Description

Les performances en matière de gestion sont jugées modérément satisfaisantes pour trois raisons principales :

- Les renouvellements des caisses d’avance sur la partie mise en œuvre selon l’approche projet ont souffert d’un manque de pilotage étroit de la trésorerie, donnant lieu à plusieurs ruptures de trésorerie.
- Les délais de passation de marchés observés dans le recrutement de prestataires externes ont été très longs, notamment dans le cadre de la prestation d’audit technique externe du programme d’investissement du MEN ou encore du recrutement de cabinets d’audit. Certains marchés ont dû être relancés car déclarés infructueux. Cela n’a pas permis de disposer des audits dans les délais pour procéder aux renouvellement des avances.
- L’audit de l’exercice 2022 qui correspond à l’année au cours de laquelle des financements ont été alloués aux services déconcentrés ont révélé des insuffisances dans le système de contrôle interne ainsi que dans la gestion et tenue de la comptabilité. Ces constats n’ont pas permis de certifier les comptes. Si aucune irrégularité n’a été relevée dans l’exécution des dépenses, ces insuffisances ont eu pour effet de retarder le dernier décaissement sur financement de l’AFD et en conséquence la mise en œuvre des dernières activités. Le MEN a su faire preuve de réactivité dans cette situation en maintenant un bon niveau de dialogue avec l’agent partenaire et prenant des mesures correctives. Un plan de remédiation a été mis en place avec des mesures i) de court terme pour traiter les problèmes constatés sur l’exercice 2022 et revoir les rapports ; ii) de moyen terme avec la reprise de l’audit 2022, le travail sur la comptabilité des années suivantes 2023 et 2024 et un accompagnement des équipes plus poussé ; iii) de long terme

pour mettre en œuvre les recommandations des audits. Pour ce faire, un cabinet spécialisé a été recruté par la DAGE avec un suivi régulier de leur appui et des rapports. La DODP au Ministère des finances (en charge du recrutement des auditeurs) s'est également impliquée dans le dialogue pour remédier rapidement aux difficultés constatées.

Cofinancing (not related to the Multiplier)

Detailed Description
N/A

Document Attachments

Tangible Outputs, Knowledge Products, and Results Framework

#	File Name	Document Type	Description
The documents listed were submitted with the progress report. If you'd like access to them, please contact the grant operations officer for your country.			

Annexes

Annex 1: List of Acronyms

Acronym	Description
---------	-------------

Annex 2: Global Numbers Reporting Template

Provide the data related to GPE’s three global numbers for this reporting period below:

- Textbooks purchased and distributed
- Teachers trained
- Classrooms built or rehabilitated

Note: For cofinanced grants, please provide the proportion that can be attributed to GPE grant. For example, if the grant’s financial contribution accounts for 50 percent of a teacher training activity, the proportion that can be attributed to GPE grant for the number of teachers trained through that activity would be 50%. If the unit of analysis in the indicator is the number of schools and not classrooms, please enter an estimated number of classrooms and provide an explanation in the comments box.

GPE Indicators

Textbooks purchased and distributed				
#	Indicator	Actual Number Achieved (during this reporting period)	% attributed to this grant (for cofinanced grants)	Comments
1		0	0	
GPE Indicators				
Teachers trained				
#	Indicator	Actual Number Achieved (during this reporting period)	% attributed to this grant (for cofinanced grants)	Comments
1	Nombre d’enseignants appuyés et outillés en ressources à travers les cellules pédagogiques	34,300	52	Equivalent to 29532+4768 (1 indicator for 2 different trainings) GPE's overall contribution is 52%
2	Programmes ciblés dans les établissements vulnérables (éducation parentale, changement climatique, remédiation)	1,540	52	1540 enseignants ont été formé (sur une cible de 1500) dont 28,44% de femmes et 71,56% d’hommes. GPE's overall contribution is 52%
GPE Indicators				
Classrooms built or rehabilitated				
#	Indicator	Actual Number Achieved (during this reporting period)	% attributed to this grant (for cofinanced grants)	Comments
1		0	0	

Annex 3: Variable Part Reporting Template (During Implementation)

No Data Available

Annex 4: Cumulative Beneficiary Children / Other Students Reporting Template

Provide the cumulative number of children of pre-primary, primary and secondary school age (both in school and out of school) and other students (adolescents beyond secondary school age and adult learners participating in basic education programs), who directly participated in project activities, received project-supported incentives or services, or benefited from project interventions so far. Also provide relevant disaggregated values by sex (applicable to all grants).

If appropriate and available, provide disaggregated values by varied subgroups and by education level. Reporting beneficiary data cumulatively means counting all beneficiaries as a running total, adding up all beneficiaries since the start of the grant and up to the end of this reporting period. Data on beneficiaries are to be collected using the methods and tools proper to each project. It is understood that some disaggregated data will only be collected if a project expressly targets specific subgroups through their interventions and uses their own methods for counting beneficiary children/other students

NOTE: For cofinanced grants, please provide the numbers for the entire program and indicate the proportion that can be attributed to GPE grant. For example, if the grant's financial contribution accounts for 40 percent of the program that is cofinanced by GPE and other donors, enter 40% in the “% attributed to this grant.

	Pre-primary (optional)	Primary (optional)	Secondary (optional)	Others (optional)	Total	% attributed to this grant (for cofinanced grants)
Number of children who directly benefited from the project so far:		707,832	360,014		1,067,846	52
Of which, girls:					607,523	52
Of which, children with a disability (optional):						
Of which, refugee children (optional):						
Of which, internally displaced children (optional):						
Of which, out-of-school children, in school age (optional):						
Of which, children from marginalized ethno-cultural/ linguistic minorities: specify which ones (optional):						

Provide any comments on beneficiary children/students, if needed. This could include, for example, the definition employed by the project for a particular subgroup (including a more granular description of these subgroups), the approach/tool used to calculate the number of beneficiaries overall or by subgroup, any limitation of the approach/tool employed for this calculation and reasons why data on beneficiary children/students are unavailable. Please provide the number or proportion of girls for varied subgroups in the comment section below, if available.

- 1 High-There were no shortcomings or at most minor shortcomings in the continued alignment between project activities and the needs of the beneficiaries, partners and the sector. The project provided clear evidence of such alignment. If circumstances changed, the objectives were changed accordingly to keep objectives fully relevant. Substantial-TTThere were moderate shortcomings in the continued alignment between project interventions and the needs of the beneficiaries, partners and the sector. The project provided generally sufficient information on such alignment. If circumstances changed, the objectives were changed accordingly to keep objectives fully relevant. Modest-There were significant shortcomings in the continued alignment between project interventions and the needs of the beneficiaries, partners and the sector. The project provided limited information on such alignment. If circumstances changed, the objectives were not changed accordingly to keep objectives fully relevant. Negligible -There were severe shortcomings in the continued alignment between project interventions and the needs of the beneficiaries, partners and the sector. The project differed from those current needs or did not provide information to assess such alignment. If circumstances changed, the objectives were not changed accordingly to keep objectives fully relevant.
- 2 High-The project exceeded or fully achieved its objectives (intended outcomes) or is likely to do so. Substantial-The project almost fully achieved its objectives (intended outcomes) or is likely to do so. Modest- The project partly achieved (or is expected to partly achieve) its objectives (intended outcomes). Negligible- The project barely achieved or did not achieve (minimal achievement, if any, or is expected to barely or not achieve) its objectives (intended outcomes).
- 3 The scale is as follows: Negligible – The component/objective did not achieve (minimal achievement, if any, or is expected to barely or not achieve) its intended outcomes. Modest – The component/objective partly achieved (or is expected to partly achieve) its intended outcomes. Substantial – The component/objective almost fully achieved its intended outcomes or is likely to do so. High – The component/objective exceeded or fully achieved its intended outcomes or is likely to do so.
- 4 High-Efficiency exceeded expectations. Substantial- Efficiency was what would be expected in the sector. Modest-Efficiency was below expectations in the sector. Negligible- Efficiency was very low compared to both the benefits (if any) and with recognized norms in the sector.
- 5 Highly Unsatisfactory – Overall grant management performance prevented the achievement of one or more grant outputs. Unsatisfactory – Overall grant management performance limited or jeopardized the achievement of one or more grant outputs. Moderately Unsatisfactory – Overall grant management performance delayed the achievement of one or more grant outputs, but issues were resolved during the grant life cycle. Moderately Satisfactory – Overall grant management performance supported the grant to achieve most of its major outputs efficiently with moderate shortcomings. Satisfactory – Overall grant management performance supported the grant to achieve almost all of its major outputs efficiently with only minor shortcomings. Highly Satisfactory – Overall grant management performance supported the grant to achieve or exceed all of the major outputs efficiently without significant shortcomings.