

Évaluation externe à mi-parcours du projet Ressources éducatives : composantes 1 et 2 mises en œuvre par l'UNESCO Dakar (2020-2024)

OCTOBRE 2025



© UNESCO 2025



Œuvre publiée en libre accès sous la licence Attribution-ShareAlike 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO), (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>). Les utilisateurs du contenu de la présente publication acceptent les termes d'utilisation de l'archive ouverte de l'UNESCO (<https://fr.unesco.org/open-access/terms-use-ccbysa-fr>).

Les désignations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'UNESCO aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Les idées et les opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs ; elles ne reflètent pas nécessairement les points de vue de l'UNESCO et n'engagent en aucune façon l'Organisation.

Réalisé par : Technopolis group (Camille HENNION, Kenza DELCLAUX, Anne-Gaëlle MUTHS, Maxime DAHOUN)

Table des matières

LISTE DES ACRONYMES	1
1. RÉSUMÉ EXÉCUTIF	2
1.1 Contexte et introduction	3
1.2 Pertinence	3
1.3 Cohérence	4
1.4 Efficacité et efficience	4
1.5 Durabilité	4
1.6 Recommandations	5
2. RÉPONSE DU PROJET RESSOURCES ÉDUCATIVES À L'ÉVALUATION À MI-PARCOURS	6
2.1 Réponse globale de la Direction	7
3. PRÉSENTATION DE L'ÉVALUATION	10
3.1 Contexte	11
3.2 Justification et objectifs de l'évaluation	14
3.3 Critères et questions de l'évaluation	15
3.4 Méthodologie	16
4. ANALYSE ET RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION	19
4.1 Une approche pertinente et innovante, adaptée aux contextes de chaque pays, pour répondre à un problème structurel limitant la qualité des apprentissages dans les pays d'Afrique subsaharienne francophone	20
4.2 Une bonne cohérence globale dans la conception du projet, à renforcer au niveau pays	25
4.3 Efficacité : De bonnes avancées, mais encore beaucoup d'activités à réaliser pour concrétiser les effets du projet	30
4.4 Efficience : un projet ambitieux au regard des ressources allouées au projet, entraînant une mise en œuvre complexe	38
4.5 Une approche qui met au cœur du projet la durabilité ; un suivi et un portage à renforcer sur la fin de la mise en œuvre pour assurer qu'elle porte ses fruits	40
5. CONCLUSIONS ET LEÇONS APPRISSES	43
5.1 Conclusions	44
5.2 Leçons apprises	44
MATRICE D'ÉVALUATION	50
ANNEXE A : LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES	57
ANNEXE B : LISTE DES SITES VISITÉS	62
ANNEXE C : LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS	63
ANNEXE D : OUTILS DE COLLECTE DES DONNÉES (GUIDES D'ENTRETIEN)	64
ANNEXE E : DIAGRAMME LOGIQUE D'INTERVENTION	74
ANNEXE F : LES TERMES DE RÉFÉRENCE DE L'ÉVALUATION	76
ANNEXE G : DONNÉES BIOGRAPHIQUES DE L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION	85

Tableaux

Tableau 1: Questions évaluatives	15
Tableau 2: Bilan des activités mises en œuvre par pays	30

Figures

Figure 1 : 14 jalons définis pour la phase 1 du projet Ressources éducatives	13
Figure 2 : Objectifs de l'évaluation	14
Figure 3 : Méthodologie de l'évaluation	17
Figure 4 : Pourcentage de cible atteint par indicateur – Composante 1	33
Figure 5 : Pourcentage de cible atteint par indicateur – Composante 2	34
Figure 6 : Accent sur les mécanismes de pilotage du projet au niveau global	39

Encadrés

Encadré 1 : Les Ressources éducatives libres (REL) et la Recommandation 2019 de l'UNESCO	23
Encadré 2 : Accent sur le partenariat UNESCO-CONFEMEN	25
Encadré 3 : Exemples de synergies manquantes issues des études de cas	27
Encadré 4 : Le programme ImaginEcole	28
Encadré 5 : Exemples de signes de durabilité du projet dans les pays	42

LISTE DES ACRONYMES

Acronyme	Signification
AFD	Agence française de Développement
AMI	Appel à Manifestation d'Intérêt
AUF	Agence universitaire de la Francophonie
UNESCO – BIE	Bureau International d'Éducation de l'UNESCO
CONFEMEN	Conférence des Ministres de l'Éducation des États et Gouvernements de la Francophonie
COFIL	Comité de Pilotage
DPRE	Direction de la Planification et de la Réforme de l'Éducation (DPRE)
ELAN	Éducation et Langues pour l'Afrique et le Numérique
IF	Institut Français
IFADEM	Initiative Francophone pour la Formation à Distance des Enseignants
IFEF	Institut de la Francophonie pour l'Éducation et la Formation
IIPE	Institut International pour la Planification en Éducation
MEN	Ministère de l'Éducation Nationale
OIF	Organisation Internationale de la Francophonie
PASEC	Programme d'Analyse des Systèmes Éducatifs de la CONFEMEN
PME	Partenariat Mondial pour l'éducation
REL	Ressources éducatives libres
SIGE	Système d'Information pour la Gestion de l'Éducation
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture



1

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

1.1 Contexte et introduction

Le projet multipays Ressources éducatives (RE) a été conçu sur initiative de l'AFD pour améliorer les résultats d'apprentissage des élèves à travers un accès équitable aux ressources éducatives. Pour atteindre cet objectif, le projet s'articule autour de 3 composantes :

- Composante 1 — Agir pour l'avenir : Renforcement des politiques et stratégies nationales de développement et de diversification des ressources éducatives.
- Composante 2 — Produire pour apprendre : Améliorer l'environnement de conception, production et diffusion des ressources éducatives.
- Composante 3 — Lire pour apprendre : Promouvoir le développement d'un environnement lettré en langue française dans les zones de faible pénétration de l'écrit.

En décembre 2019, l'AFD a signé une convention avec l'UNESCO, lui confiant la mise en œuvre des composantes 1 et 2 du projet, tandis que la composante 3 a été attribuée à l'Institut français dans le cadre d'une convention distincte. Les composantes 1 et 2 mises en œuvre par l'UNESCO se sont déroulées en deux étapes : une première phase de démarrage, du 1er septembre 2020 au 30 septembre 2023, dotée d'un financement de 3,3 M€, consacrée à l'élaboration d'outils méthodologiques d'analyse diagnostique et prospective dans plusieurs pays ; puis une seconde phase de déploiement, toujours en cours, lancée en décembre 2022 avec un financement de 6,5 M€, visant à étendre le projet à un plus grand nombre de pays et à accompagner les gouvernements dans la production de ressources éducatives ainsi que dans la formulation de stratégies et politiques nationales.

Alors que la première phase du projet s'est achevée et que la seconde est en cours, le bureau régional de l'UNESCO à Dakar a mandaté Technopolis pour conduire l'évaluation à mi-parcours du projet. Cette évaluation a pour objectif d'analyser le degré de réalisation des résultats attendus et d'identifier les ajustements éventuels nécessaires afin de garantir l'atteinte des objectifs fixés à la fin de la phase 2. La méthodologie d'évaluation s'est appuyée sur des données provenant de multiples sources, notamment une revue documentaire approfondie, des entretiens avec un large éventail de parties prenantes (UNESCO, Ministères de l'éducation nationaux, partenaires techniques et financiers,...) réalisés à distance et au cours de 4 missions de terrain menées à Dakar, à Djibouti, à Lomé et à Cotonou.

1.2 Pertinence

Les problèmes d'accès à des ressources éducatives de qualité restent un défi majeur des systèmes éducatifs subsahariens. Dans ce contexte, le projet UNESCO RE apporte une réponse innovante et pertinente à cette problématique, jusqu'ici peu traitée, en visant spécifiquement à améliorer la qualité et le processus de production et diffusion des RE, en introduisant de nouvelles notions, comme les Ressources éducatives libres (REL), et en mettant l'accent sur la valorisation et l'utilisation, plus que la distribution. Le projet est également pertinent par rapport aux priorités et besoins spécifiques des pays ciblés. Les analyses ont montré que dans les pays visés par le projet, la question des ressources éducatives avait bien été identifiée comme un manque et une priorité structurelle.

Par ailleurs, le dispositif de mise en œuvre du projet était adapté pour assurer une bonne adéquation des activités avec les besoins de chaque pays. La première phase du projet a notamment été très utile pour a) identifier les besoins différenciés des différents pays inclus dans le projet ; b) produire des méthodologies communes qui doivent permettre la comparaison et l'apprentissage croisé ; c) attirer l'intérêt croissant des pays partenaires pour la démarche et les objectifs du projet. De plus, le fait que le projet fonctionne sur la base d'appels à manifestation d'intérêt (AMI) des pays dans sa phase 2 d'exécution a assuré une forte implication des pays concernés dans la sélection des activités adaptées à leurs besoins.

Cependant, la logique d'intervention du projet, en deux phases, multipays et impliquant un grand nombre d'acteurs institutionnels, était très complexe et ambitieuse. L'enchaînement des deux phases et la multitude d'acteurs impliqués comportaient de nombreux risques, notamment du point de vue de l'aboutissement de la phase 2. Ces risques restent forts aujourd'hui, alors que les bases de données documentaires ne sont pas encore accessibles au public et la plupart des stratégies appuyées ne sont pas encore validées. Un effort important devra être fourni d'ici la

fin du projet tant du côté des ministères partenaires que de l'UNESCO pour obtenir les validations et mises en ligne d'ici la fin du projet, et, surtout, pour assurer le suivi rapproché nécessaire à la diffusion et l'intégration de ces activités dans les plans sectoriels et plans d'activités des ministères.

1.3 Cohérence

Au cours de la phase de conception du projet, une attention particulière a été portée à la cohérence et aux synergies potentielles du projet avec les activités des autres acteurs clés de la coopération en éducation. Certains partenaires ont d'ailleurs été intégrés au projet tel que la CONFEMEN, qui a contribué à l'évaluation des manuels scolaires, et l'AUF, impliqué notamment dans la validation de la méthodologie d'analyse diagnostique des ressources éducatives. Au niveau de l'UNESCO, la synergie avec les autres activités mises en place par l'institution a été prise en compte dès la conception du projet et figure clairement dans le cadre logique. Plusieurs exemples de synergies effectives sont visibles dans les pays (ex. : Sénégal).

Cette cohérence a, cependant, été inégale dans la mise en œuvre au niveau pays. En effet, le suivi reposait en grande partie sur les mécanismes existants dans les pays partenaires tels que les groupes thématiques qui réunissent les Partenaires techniques et financiers, ou les points focaux désignés par les ministères pour coordonner les financements. Cependant, le fonctionnement de ces dispositifs dépend beaucoup du contexte de chacun des pays partenaires. Cette situation a pu conduire à des pertes d'opportunités de synergies.

Enfin, les trois composantes du projet — Agir pour l'avenir, Produire pour apprendre et Lire pour apprendre — présentent une complémentarité forte, notamment en raison de l'échelle d'intervention (acteurs institutionnels, acteurs de la chaîne du livre,...) et de la diversité des acteurs mobilisés pour chacune d'elles (acteurs du champ de l'éducation, de la culture,...). Cependant, les synergies entre les composantes portées par l'UNESCO et celles de l'Institut français sont restées limitées.

1.4 Efficacité et efficience

À ce stade de mise en œuvre, le projet s'est révélé globalement efficace. Pour la phase 1, l'ensemble des 14 jalons qui avaient été définis ont été réalisés, mais avec un retard important (extension de 18 mois) pour certains, lié notamment aux difficultés de mise en œuvre engendrées par la pandémie de COVID-19 et par les contextes socio-politiques dans certains pays bénéficiaires.

Concernant la phase 2, les analyses mettent en évidence de solides avancées dans la réalisation des activités planifiées, mais de nombreuses actions restent encore à mener pour que les effets du projet se concrétisent pleinement. Le projet a contribué de manière efficace au renforcement des connaissances sur la chaîne de production et de gestion des ressources éducatives dans les pays cibles. En matière d'appui stratégique, les progrès sont hétérogènes : seul le Togo a, pour l'instant, validé une stratégie nationale sur les ressources éducatives lors d'un atelier national. Le projet a également mené de nombreuses formations aux résultats significatifs, notamment celle des évaluateurs nationaux à l'utilisation de grilles standardisées pour l'évaluation des manuels scolaires. S'agissant de la production et de la diffusion des REL, ainsi que de la mise en place des bibliothèques numériques, le projet a bien avancé, mais rencontre davantage de difficultés techniques, et leur diffusion est encore à venir.

Le niveau d'ambition du projet était toutefois élevé au regard des ressources disponibles (financières, humaines et temporelles), ce qui a pu limiter sa capacité à atteindre certains objectifs dans les délais initialement prévus.

1.5 Durabilité

Dès la conception du projet, plusieurs mécanismes ont été mis en place afin de garantir la durabilité et l'impact à long terme des activités : les équipes pays ont été fortement impliquées, tant dans la définition des activités (participation via réponse à Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) que dans leur exécution, à travers la réalisation des diagnostics, la rédaction des stratégies, ou encore l'évaluation de la qualité des manuels. Cette implication constante a favorisé une forte appropriation des projets par les équipes nationales, condition essentielle pour assurer la

pérennité des effets, y compris après la fin du projet. Par ailleurs, l'UNESCO a fait le choix de se positionner dans le cadre de ce projet sur des activités à fort potentiel structurant, avec des effets attendus par effet de levier ou de ruissellement. Enfin, l'UNESCO a privilégié une approche par étapes, afin d'assurer que les conditions de durabilité étaient réunies, avant de passer à l'activité suivante, avec un séquençage des activités et une attention portée à leur alignement avec les processus stratégiques de chaque pays.

Compte tenu de la nature structurelle des activités mises en œuvre dans le cadre du projet, un engagement fort des ministères est nécessaire pour garantir que ces activités produisent les effets attendus. Ce besoin de portage institutionnel doit être soutenu par un accompagnement actif de l'UNESCO afin d'assurer la diffusion, la capitalisation et la durabilité des résultats.

1.6 Recommandations

Pour la suite de la mise en œuvre du projet, il est recommandé aux équipes de l'UNESCO de prioriser les efforts de coordination et de suivi rapproché pour faire aboutir les processus lancés, afin de concrétiser les effets du projet, quitte à privilégier les efforts sur un nombre réduit de pays. En priorité, les équipes doivent s'assurer de la validation officielle des livrables du projet, et la mise en ligne des bibliothèques de ressources éducatives libres. Une fois validé, il est recommandé à l'équipe projet UNESCO d'accompagner la valorisation et la diffusion des livrables aux niveaux nationaux et régionaux pour s'assurer de leur appropriation.

Par ailleurs, il est recommandé aux points focaux des ministères partenaires, et aux équipes UNESCO dans une moindre mesure, d'identifier les synergies possibles par pays pour soutenir le financement des stratégies formulées par le projet. Dans une optique de durabilité, il est également recommandé de lancer dès maintenant une concertation avec les partenaires clés de l'UNESCO pour identifier une solution durable pour l'hébergement et l'alimentation de la plateforme Ressources éducatives créée dans le cadre du projet.



2

RÉPONSE DU PROJET RESSOURCES ÉDUCATIVES À L'ÉVALUATION À MI-PARCOURS

2.1 Réponse globale de la Direction

L'évaluation confirme la pertinence stratégique et la valeur ajoutée du projet qui a posé des bases solides pour une transformation durable des systèmes éducatifs. Toutefois, la concrétisation des effets dépendra d'un effort renforcé sur la dernière phase notamment :

- Finaliser et valider les livrables clés ;
- Assurer leur diffusion et appropriation par les ministères ;
- Renforcer la mutualisation des REL et l'intégration des enjeux d'inclusion et
- Garantir la durabilité technique et financière des plateformes.

Pour cette dernière phase du projet, l'accent sera mis sur la transition de la phase de production à celle de l'utilisation intensive des livrables par les bénéficiaires. Nous ciblerons prioritairement les pays les plus avancés dans leur mise en œuvre, afin de maximiser les effets structurants et d'assurer un impact substantiel. L'objectif est de consolider les acquis et de garantir que les efforts se traduisent par des changements systémiques et durables dans les pays. Aussi, les recommandations issues de l'évaluation seront traduites en plan d'action opérationnel, articulé autour des cinq axes prioritaires.

Recommandation 1	Réponse de la Direction et plan d'action
<p>Recommandation 1 : Prioriser les efforts de coordination et de suivi rapproché pour faire aboutir les processus lancés, afin de concrétiser les effets du projet, quitte à privilégier les efforts sur un nombre réduit de pays</p> <p>Responsable :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsable Projet Ressources éducatives - Équipe projet Ressources éducatives 	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>L'équipe projet recentrera son énergie et ses ressources sur un suivi plus intensif des processus clés. Cela impliquera prioritairement la concentration de l'appui technique et financier sur les pays qui manifestent un engagement institutionnel fort. Un suivi rapproché mensuel avec les points focaux nationaux sera effectué pour une identification proactive des goulots d'étranglement (administratifs, politiques) et l'application immédiate de solutions adaptées. En ce qui concerne la base de données documentaires, pour chacun des pays les points de blocage technique seront identifiés et un calendrier serré sera mis en place avec le prestataire pour les régler et accélérer la mise en ligne.</p> <p>Au regard de la complexité et la technicité de certaines activités, une extension de la date de fin du projet d'une année supplémentaire sera négociée avec le donateur afin de mener en profondeur les activités de soutien nécessaire à l'ancrage et à l'appropriation des résultats du projet par les pays et le renforcement des synergies locales.</p>
<p>Calendrier : Décembre 2025 jusqu'à la fin du projet</p>	<p>Statut : ouvert</p>
Recommandation 2	Réponse de la Direction et plan d'action
<p>Recommandation 2 : Accompagner la valorisation et la diffusion des livrables et réalisations du projet aux niveaux nationaux et régionaux</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le projet soutiendra la préparation de plans de diffusion internes des livrables du projet au sein des MEN pour la diffusion des productions et leur utilisation. De plus tous les livrables produits dans le cadre du projet seront édités et disponibles de manière libre.</p>

<p>Responsable :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsable communication projet Ressources éducatives - Équipe projet 	<p>Les communications officielles annonçant la validation ministérielle des documents seront poursuivies et des événements de diffusion auprès des directions clés seront organisés.</p> <p>Des campagnes de communication seront mises en œuvre en collaboration avec les équipes pays afin d'améliorer la visibilité des livrables disponibles en ligne, leur utilité et leur mode d'utilisation. Ils cibleront spécifiquement les différents groupes d'acteurs :</p> <p>Les décideurs : le rôle stratégique des ressources éducatives comme levier de qualité sera mis en avant ;</p> <p>Les formateurs et enseignants : Des webinaires seront organisés pour illustrer l'utilisation pratique des bases de données documentaires et des nouvelles ressources produites dans le cadre du projet ;</p> <p>Le grand public : les parents seront sensibilisés sur la disponibilité de ressources de qualité en ligne.</p> <p>La mise en œuvre de l'activité de communication ciblée sur l'appropriation des livrables par les acteurs de terrain, garantira ainsi que les résultats du projet ne restent pas cantonnés aux bureaux ministériels, mais s'intègrent réellement et durablement dans la pratique éducative quotidienne.</p> <p>Les documents produits par le projet seront en accès libre sur UNESDOC ainsi que les plateformes du BIE pour ce qui concerne les modules de formation à l'élaboration et l'utilisation des manuels de mathématiques et français au primaire et au secondaire 1 et sur les plateformes de la CONFEMEN pour les rapports d'évaluation de la qualité des manuels au programme. Tous les livrables seront agrégés sur la plateforme ressources éducatives dont les négociations du transfert à une institution partenaire sont en cours conformément à la Recommandation 5.</p>
<p>Calendrier : Décembre 2025, jusqu'à la fin du projet</p>	<p>Statut : ouvert</p>
<p>Recommandation 3</p>	<p>Réponse de la Direction et plan d'action</p>
<p>Recommandation 3 : Identifier les synergies possibles par pays pour soutenir le financement des stratégies formulées par le projet</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>L'équipe de l'UNESCO, via les points focaux nationaux et les Bureaux/antennes pays, engagera un dialogue stratégique proactif avec les secrétaires généraux des MEN, les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) opérant dans le secteur de l'éducation (GPE, Banque mondiale, Agences de coopération bilatérales, etc.). L'objectif est de présenter les stratégies RE élaborées comme des composantes essentielles et finançables des Plans sectoriels de l'éducation (PSE) nationaux et à travers les pactes de partenariat et les programmes STG du PME.</p> <p>Des documents de plaidoyer clairs seront produits pour faciliter cette intégration.</p>
<p>Responsable :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsable projet Ressources éducatives - Équipe projet Ressources éducatives - Chef de Secteur Éducation/ED Dakar 	

	De plus, toujours en collaboration avec le point focal de chaque pays, l'équipe du projet ressources éducatives sollicitera le chef de file des partenaires techniques et financier des pays qui ont été accompagnés dans l'élaboration de leur stratégie RE, pour qu'un point sur la présentation de la stratégie nationale sur les ressources éducatives soit inscrit à l'ordre du jour d'une des réunions du groupe local des partenaire de l'éducation (GLPE).
Calendrier : Janvier 2026 jusqu'à la fin du projet	Statut : ouvert
Recommandation 4	Réponse de la Direction et plan d'action
Recommandation 4 : Renforcer significativement l'intégration du genre et de l'inclusion dans la mise en œuvre du projet	La recommandation est acceptée. L'intégration du genre et de l'inclusion sera renforcée dans toutes les stratégies de production et de diffusion des ressources éducatives en cours d'élaboration, en veillant à ce que ces enjeux ne soient pas seulement mentionnés de manière contextuelle, mais qu'ils constituent des axes prioritaires assortis de mesures concrètes. Par ailleurs, un guide de formation sur les effets néfastes de la masculinité dans les matériels d'enseignement-apprentissage sera produit afin de soutenir la production de matériels par les pays. La présence et participation de femmes lors d'ateliers, de formations et d'activités liés au projet continuera d'être encouragée tout au long de la mise en œuvre du projet.
Responsable : - Responsable projet Ressources éducatives - Équipe de projet ressources éducatives	
Calendrier : Novembre 2025 jusqu'à la fin du projet	Statut : ouvert
Recommandation 5	Réponse de la Direction et plan d'action
Recommandation 5 : Lancer dès maintenant une concertation avec les partenaires clés de l'UNESCO pour identifier une solution durable pour l'hébergement et l'alimentation de la plateforme	La recommandation est acceptée. Une concertation formelle sera lancée avec certains partenaires clés du projet notamment la CONFEMEN et l'IFEFF. Un modèle de gouvernance et de financement clair de la plateforme ressource éducative sera déterminée. Cela inclura : - L'hébergement technique ; - La maintenance ; - L'alimentation en contenu. L'objectif est de pérenniser cet investissement majeur en assurant son fonctionnement continu au-delà de la période de mise en œuvre du projet.
Responsable: - Responsable principal du projet - Responsable Communication projet	
Calendrier: De novembre 2025, jusqu'à la fin du projet	Statut : ouvert



3

PRÉSENTATION DE L'ÉVALUATION

3.1 Contexte

3.1.1 Contexte de mise en œuvre du projet Ressources éducatives

Les pays d'Afrique subsaharienne francophone font face à des défis multiples en matière d'éducation. Bien que l'accès à l'éducation ait considérablement progressé au cours des dernières décennies (le taux net de scolarisation dans le primaire est passé de 83 % en 2000 à 89 % en 2015¹), la qualité de l'enseignement et la capacité des systèmes éducatifs à retenir et former les élèves varient largement d'un pays à l'autre. Certains pays francophones sont confrontés à des obstacles majeurs, tels que des infrastructures éducatives insuffisantes, un faible niveau de qualification des enseignants et des taux d'analphabétisme élevés.

Parmi les difficultés structurelles les plus persistantes figure la pénurie de ressources éducatives de qualité, notamment les manuels scolaires. Une étude de la Banque mondiale de 2010², menée dans 22 pays d'Afrique subsaharienne, mettait en lumière des ratios manuels/élèves de 1 pour 11 en lecture et 1 pour 13 en mathématiques, avec des déficits encore plus importants dans les zones rurales et marginalisées. À cela s'ajoutent la faible qualité des manuels et leur inadéquation par rapport aux programmes scolaires officiels.

En Afrique subsaharienne francophone, la chaîne de production des ressources éducatives repose sur un système complexe marqué par la mobilisation d'acteurs multiples (pouvoirs publics, auteurs, éditeurs, imprimeurs, etc.) qui entraîne des contraintes à la fois institutionnelles, techniques, humaines et financières³. Sur le plan économique, les stratégies nationales oscillent entre modèle centralisé de production publique et recours à des éditeurs privés, souvent internationaux. Les choix politiques concernant le manuel scolaire unique ou la pluralité d'offres ont également un impact direct sur l'organisation du secteur. Par ailleurs, la question des droits d'auteur constitue un enjeu important : dans de nombreux cas, les États doivent céder ces droits pour contenir les coûts de production, ce qui peut limiter leur autonomie et leur capacité à adapter les contenus aux évolutions pédagogiques.

La rémunération des auteurs de manuels, fréquemment recrutés parmi les enseignants ou les fonctionnaires, demeure faible, ce qui nuit à la qualité et à l'attractivité de ce travail. Cette situation est accentuée par l'absence de statut ou de reconnaissance formelle, alors même qu'il s'agit d'un maillon essentiel dans l'élaboration de ressources adaptées. Les contraintes matérielles liées à l'impression, à la distribution et au stockage des manuels compliquent en outre leur acheminement, notamment dans les zones reculées. Enfin, l'usage effectif des manuels en classe reste tributaire de la formation initiale et continue des enseignants, ainsi que de l'existence d'outils pédagogiques complémentaires (guides des enseignants, supports visuels, etc.) dont la disponibilité est encore très inégale.

Si l'éducation numérique offre de nouvelles possibilités pour une éducation plus égale pour tous les élèves, notamment à travers le développement des Ressources éducatives libres (REL)⁴, l'Afrique subsaharienne reste confrontée aux défis de la fracture numérique. Beaucoup d'établissements ne disposent pas de l'électricité et de connexion internet, et lorsqu'elle est disponible, elle est souvent de mauvaise qualité. De plus, le faible taux d'équipement en ordinateurs et tablettes limite les possibilités d'exploiter pleinement les ressources en ligne. Cette situation est particulièrement critique dans les régions rurales, où l'accès à ces technologies est encore plus réduit que dans les zones urbaines. Cette disparité amplifie les inégalités en matière d'éducation, car les étudiants provenant de communautés mal desservies sont désavantagés lorsqu'il s'agit d'accéder aux ressources d'apprentissage numérique et de participer à l'enseignement en ligne⁵.

¹ UNESCO, Rapport Global Education Monitoring Report, 2019

² Banque Mondiale, Fournir des Manuels Scolaires à tous les Enfants d'Afrique Subsaharienne

³ Pierre-Yves Vicens, Des manuels pour les pays en voie de développement ? Oui, mais... un ensemble de défis !, janvier 2022

⁴ UNESCO site web : « Les ressources éducatives libres (REL) sont des matériels d'apprentissage, d'enseignement, et de recherche sur tout format et support, relevant du domaine public ou bien protégés par le droit d'auteur et publiés sous licence ouverte, qui autorisent leur consultation, leur réutilisation, leur utilisation à d'autres fins, leur adaptation et leur redistribution gratuites par d'autres. »

⁵ UNESCO, Renforcer l'éducation : le rôle transformateur de la technologie en Afrique, Janvier 2024

3.1.2 Présentation du projet Ressources éducatives

3.1.2.1 Objectifs et composantes

Le projet multipays Ressources éducatives a été conçu sur initiative de l'AFD pour améliorer les résultats d'apprentissage des élèves à travers un accès équitable aux ressources éducatives⁶. **L'objectif global** du projet est d'accompagner les politiques et stratégies nationales pour améliorer l'accès des élèves scolarisés au primaire et au secondaire dans les pays d'Afrique francophone à un ensemble de ressources éducatives de qualité pour le développement de leurs savoirs et compétences, leur réussite scolaire et leur alphabétisation durable. **Deux objectifs spécifiques** sont recherchés :

- Renforcer les stratégies et politiques nationales de développement et diversification des ressources éducatives matérielles et numériques à usage individuel et collectif ;
- Améliorer la production et diffusion de ressources éducatives matérielles et numériques à usage individuel et collectif de qualité pour tous les élèves du primaire et du secondaire.

Pour atteindre ces objectifs, le projet s'articule autour de **3 composantes** :

- **Composante 1 – Agir pour l'avenir** : Renforcement des politiques et stratégies nationales de développement et de diversification des ressources éducatives.
- **Composante 2 – Produire pour apprendre** : Améliorer l'environnement de conception, production et diffusion des ressources éducatives.
- **Composante 3 – Lire pour apprendre** : Promouvoir le développement d'un environnement lettré en langue française dans les zones de faible pénétration de l'écrit.

En décembre 2019, l'AFD a signé une Convention avec l'UNESCO pour lui confier la mise en œuvre des composantes 1 et 2 du projet, tandis que la composante 3, confiée à l'Institut français (IF), fait l'objet d'une autre Convention.

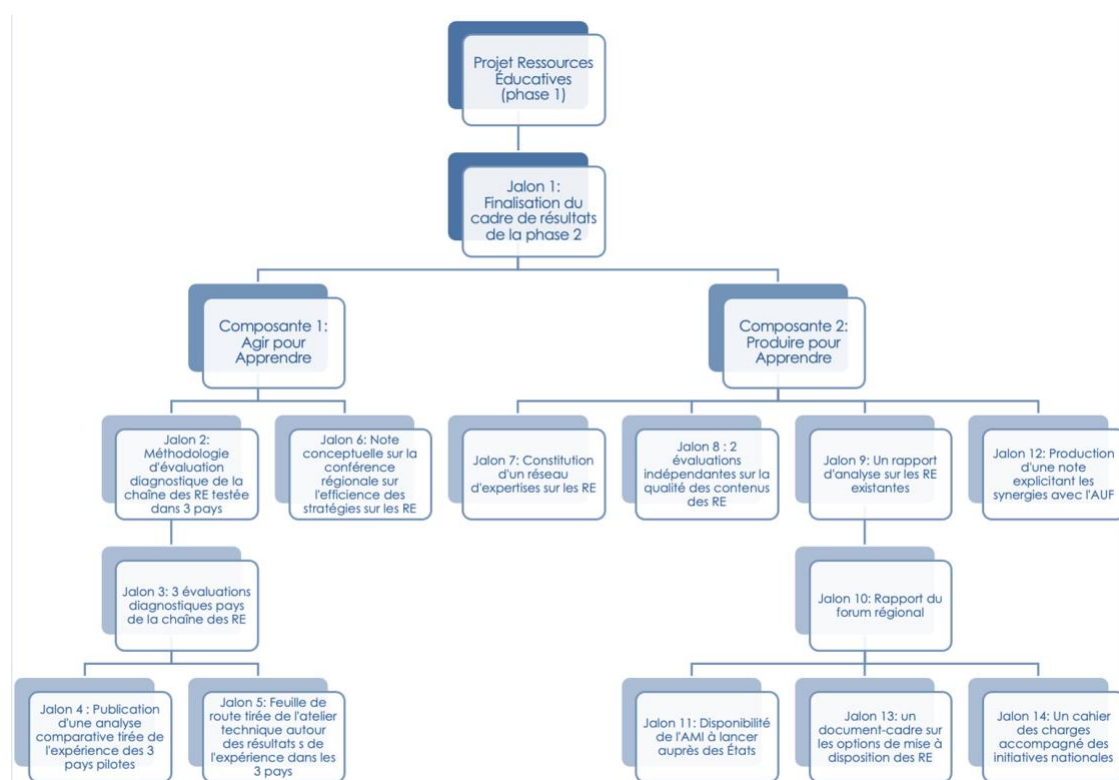
Dans le cadre des composantes 1 et 2, **il était prévu que le projet s'exécute en deux temps** : une **phase de démarrage** initialement prévue de 18 mois pour un octroi de 3,3 M€ à l'UNESCO⁷, et une **phase de déploiement des activités** sur 48 mois qui devait faire l'objet d'une seconde Convention, avec un octroi à hauteur de 10 M€ pour l'UNESCO et l'IF. Plus précisément, la première phase du projet visait à développer des outils méthodologiques d'analyse diagnostique et prospective sur plusieurs pays, afin d'identifier les axes d'intervention pour renforcer l'efficacité des stratégies et politiques de production et diffusion des ressources éducatives. La phase 2, quant à elle, avait pour objectif de déployer le projet à un plus grand nombre de pays cibles (notamment via de nouvelles analyses-diagnostiques pays) et à appuyer les pays dans la production de ressources éducatives et de stratégies et politiques nationales.

À l'issue de la phase de démarrage, **il avait été défini 14 jalons** qui devaient être mis en œuvre avant de pouvoir passer à la phase 2 du projet. Ces jalons sont présentés dans la figure ci-après.

⁶ Convention de financement entre l'AFD et l'UNESCO, décembre 2019

⁷ Le plan de financement prévisionnel en euros par activités pour la phase 1 du projet prévu dans la Convention est disponible en Annexe F

Figure 1 : 14 jalons définis pour la phase 1 du projet Ressources éducatives



Source : UNESCO, Rapport narratif final projet Ressources éducatives

La logique d'intervention globale du projet (reconstituée sur la base des cadres logiques des deux Conventions signées), incluant la phase 1 et la phase 2, est présentée sous forme visuelle en Annexe 4. Les hypothèses qui sous-tendent les liens logiques ont été explicitées.

3.1.2.2 Gouvernance du projet

Dans le cadre du projet, le siège de l'UNESCO est responsable de la coordination globale du projet, notamment en ce qui concerne les relations avec les sièges de l'AFD et de l'IF, ainsi que de la mobilisation de l'expertise internationale en soutien au projet. Le Bureau de l'UNESCO Dakar est en charge de la coordination régionale et de la gestion du projet en lien avec les Bureaux régionaux/nationaux en Afrique et instituts de l'UNESCO⁸. Les Comités suivants ont été créés pour assurer le pilotage du projet :

- **Comité de pilotage interinstitutionnel** : composé des représentants de l'UNESCO, de l'AFD et de l'IF pour l'analyse de la mise en œuvre du projet (se réunit une fois par semestre).
- **Comité technique et scientifique** : composé de représentants d'institutions qui agissent dans la chaîne de ressources éducatives ou mettent en œuvre des activités présentant des liens étroits avec le développement des stratégies de ressources éducatives dans les pays d'Afrique subsaharienne francophone (se réunit maximum 2 fois par an).
- **Comités techniques pays** : mis en place dans les pays sélectionnés pour la mise en œuvre du projet et travaille en étroite collaboration avec l'unité de coordination de l'UNESCO Dakar. Ces comités sont chargés de la coordination locale des activités et composés de représentants des directions techniques, telles que celle en charge des manuels scolaires, de la direction de la planification du ministère de l'Éducation, d'un représentant du ministère des Finances, etc. (se réunit une fois par trimestre).

⁸ UNESCO, Document de présentation interne du projet Ressources Éducatives

3.1.2.3 Périmètre du projet

Le périmètre du projet a évolué au cours de la phase 1. Initialement prévu pour couvrir 16 pays d'Afrique subsaharienne, il a été restreint à 13 pays (les activités au Burkina Faso, Mali et Niger ont été suspendues) pour des raisons d'évolutions du contexte politique des pays.

3.2 Justification et objectifs de l'évaluation

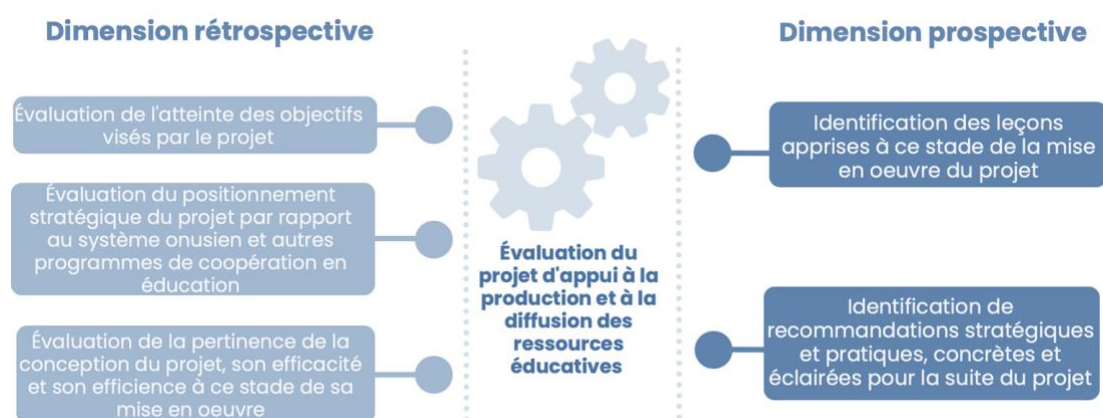
Alors que la phase 1 du projet est achevée et que la phase 2 atteint son point de mi-parcours, **le bureau régional de l'UNESCO a souhaité un regard externe sur le projet pour analyser son niveau d'atteinte des résultats et identifier les éventuels ajustements nécessaires pour l'atteinte des objectifs du projet en fin de phase 2.**

- D'un point de vue **rétrospectif**, il s'agit d'évaluer l'atteinte des objectifs visés par le projet en analysant en particulier :
 - La pertinence de la conception du projet (y compris l'intégration des enjeux d'équité et de genre)
 - Son positionnement stratégique par rapport au système onusien et aux autres programmes d'importance dans la coopération en éducation,
 - L'efficacité et l'efficience de son dispositif de mise en œuvre (modalités de suivi évaluation, collaboration entre les différents bureaux de l'UNESCO, partenariat UNESCO/IF et autres institutions associées, forces et faiblesses de sa mise en œuvre)
 - Les résultats atteints par rapport aux objectifs, les facteurs ayant impacté ces résultats et la durabilité de ces résultats.
- Dans sa **dimension prospective**, l'évaluation devra faire ressortir les leçons apprises et aboutir à des conclusions et recommandations stratégiques et pratiques, concrètes et éclairées pour la suite du projet.

Le **périmètre temporel** de l'évaluation couvre l'ensemble des activités de la phase 1 (y compris les extensions) et la phase 2 de janvier 2023 à décembre 2024.

D'un point de vue géographique, l'évaluation couvre **l'ensemble des treize pays ciblés par le projet à un niveau transverse, mais s'est focalisée sur un échantillon de 7 pays identifiés par les TDR (Sénégal, Togo, Bénin, Madagascar, Congo, Comores et Djibouti)**. Cet échantillon a été constitué pour permettre un équilibre géographique et l'inclusion de pays ayant mené diverses activités clés pour le programme.

Figure 2 : Objectifs de l'évaluation



Source : Technopolis Group

3.3 Critères et questions de l'évaluation

Nous présentons dans le tableau ci-dessous les questions évaluatives de la présente évaluation. La matrice d'évaluation complète (c'est-à-dire les questions évaluatives organisées selon les critères d'évaluation du CAD de l'OCDE, déclinées en indicateurs de performance, sources de données, méthode de collecte des données et hypothèses) sera présentée en annexe du rapport final.

Tableau 1 : Questions évaluatives

Pertinence
Q1.1 Dans quelle mesure les domaines d'intervention et les objectifs du projet répondent-ils aux besoins et priorités des pays cibles en matière d'éducation ?
Q1.2 La logique d'intervention du projet est-elle adaptée au contexte des pays cibles ?
Q1.3 Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à l'atteinte de l'ODD4, notamment sa cible 4.1 ⁹ ?
Q1.4 Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à la réalisation de la recommandation de l'UNESCO sur les ressources éducatives libres ?
Q1.5 Dans quelle mesure et comment les enjeux d'équité et de genre ont-ils été intégrés dans la conception du projet ?
Cohérence
Q2.1 Comment le projet cherche-t-il des synergies avec d'autres institutions pour l'atteinte des objectifs ? Existe-t-il une cohérence entre les différentes activités des différents acteurs en matière d'éducation dans les pays visés par le projet ?
Q2.2 Comment les activités du projet ont été coordonnées avec les autres activités similaires dans d'autres projets mis en œuvre par l'UNESCO et celles existantes dans les pays cibles ?
Q2.3 (Cohérence interne) Dans quelle mesure les différentes composantes du projet RE sont complémentaires et ont établi des synergies au service de l'objectif général du programme ?
Efficacité
Q3.1 Dans quelle mesure les objectifs de la phase 1 et de la mise en œuvre à mi-parcours de la phase 2 sont atteints ?
Q3.2 Quelles ont été les principales raisons de l'atteinte ou non des objectifs ?
Q3.3 Comment la COVID-19 a-t-elle impacté la mise en œuvre du projet et l'atteinte des résultats ?
Q3.4 Le projet a-t-il eu des résultats inattendus (positifs ou négatifs) ?
Q3.5 Le projet apporte-t-il des réponses aux inégalités de genre ?
Q3.6 Quels ont été les défis et les réalisations en matière d'intégration d'une approche fondée sur les droits humains, l'égalité des sexes et l'équité ?
Efficience
Q4.1 Dans quelle mesure les ressources (temps, ressources humaines et matérielles) ont-elles été déployées de manière efficiente pour l'atteinte des résultats ?
Q4.2 Les objectifs fixés par ce projet étaient-ils clairs et réalistes au vu des ressources disponibles ?
Q4.3 Dans quelle mesure le dispositif de mise en œuvre du projet est-il efficient :
- Partenariat avec les autres institutions
- Fonctionnement institutionnel
- Cadre, outils et méthodes de suivi
Durabilité et impact
Q5.1 Dans quelle mesure les actions de cette phase permettent-elles d'avoir un impact sur le long terme et d'apporter une solution de longue durée ?
Q5.2 Dans quelle mesure les pays cibles du projet ont-ils été impliqués dans la conception et la mise en œuvre ?
Prospective
<ul style="list-style-type: none"> Quelles pratiques ou autres activités pourraient dynamiser l'atteinte des objectifs ? Quelles articulations avec d'autres acteurs permettraient de gagner en efficacité et en efficience ? Quelles bonnes pratiques en matière d'intégration des enjeux d'équité et de genre peut-on identifier et quels enseignements peut-on tirer ? Quelles leçons peut-on tirer des constats de l'évaluation ? Quelles recommandations pour optimiser l'atteinte des résultats et la durabilité du projet ?

⁹ La cible 4.1 de l'ODD4 concerne l'éducation de qualité et est définie comme suit « D'ici à 2030, veiller à ce que toutes les filles et tous les garçons achèvent un cycle complet d'enseignement primaire et secondaire gratuit, équitable et de qualité, débouchant sur des résultats d'apprentissage pertinents et efficaces »

3.4 Méthodologie

3.4.1 Une évaluation basée sur la théorie du changement

Cette évaluation à mi-parcours **se base sur la théorie du changement du projet.**, permettant d'identifier les effets attendus à court et long terme (réalisations, résultats, impacts) et de déterminer les conditions nécessaires à la génération de ces effets. La théorie du changement du projet a été reconstituée en phase de cadrage, et est présentée en annexe B. Elle a ensuite été questionnée et réanalysée après la collecte des données pour en vérifier les hypothèses et analyser la réalisation des différentes étapes de la théorie du changement du projet.

3.4.2 Une analyse structurée en deux niveaux

Le projet « d'Appui à la production et la diffusion des ressources éducatives pour les élèves et les établissements scolaires du primaire et du secondaire des pays d'Afrique subsaharienne francophone » s'adresse dans son ensemble à 13 pays d'Afrique subsaharienne francophone : Bénin, Burundi, République centrafricaine, Comores, République du Congo, Djibouti, République de Guinée, Madagascar, Mauritanie, République Démocratique du Congo, Sénégal, Tchad et Togo. Dans le cadre de cette évaluation, nous avons structuré l'analyse à deux niveaux :

- **Le niveau transverse** : cette analyse a porté notamment sur les questions de pertinence, de cohérence et d'efficacité du projet, telles que décrites dans le référentiel d'évaluation présenté en Annexe 3.
- **Le niveau pays** : un accent apporté sur 7 des 13 pays dans lesquels l'UNESCO est intervenue dans le cadre de ce projet, avec 7 études de cas, dont 4 ont fait l'objet d'une mission de terrain pour interroger notamment les critères d'efficacité et de durabilité du référentiel d'évaluation. Conformément au cahier des charges, les 4 pays ayant fait l'objet d'une mission de terrain ont été : Djibouti, le Togo, le Sénégal et le Bénin. Les trois autres pays faisant l'objet d'une étude de cas à distance ont été Madagascar, la République du Congo et les Comores.

3.4.2.1 Une méthode mixte et participative

Pour répondre aux questions évaluatives, nous avons adopté **une approche mixte et participative**. Cette approche a combiné des données provenant de sources primaires et secondaires afin de garantir des résultats d'évaluations robustes. Nous avons exploité les données de suivi existantes du projet et les avons complétées par un examen approfondi des documents pertinents disponibles. Par la suite, nous avons procédé à notre propre collecte de données primaires, notamment réalisée via une campagne d'entretiens et 4 missions de terrain, ciblée pour combler les lacunes des données secondaires et éviter les redondances :

Au niveau programme, 16 entretiens ont été réalisés, en ciblant en particulier l'équipe projet UNESCO à Dakar et au siège, les partenaires de la coopération internationale en éducation (AUF, IF, CONFEMEN...); et les ministères partenaires non ciblés par les études de cas (Burundi, Tchad, Guinée,...)

Au niveau pays, les études de cas ont été menées sur la base d'entretiens individuels ou groupés, en présentiel pour les pays avec mission et à distance pour les pays sans mission. 76 entretiens ont été menés en tout. Les entretiens ont visé en priorité les interlocuteurs de l'UNESCO au sein des Ministères et institutions partenaires (comme le CRIPEN à Djibouti), les bureaux/antennes UNESCO au sein des pays, et les principaux partenaires techniques et financiers actifs dans les pays ciblés. Des parties prenantes des 13 pays bénéficiaires du projet ont été rencontrées pendant la collecte pour recueillir une diversité de points de vue sur le programme.

Cette diversité des sources de données permet de produire des données d'évaluations riches, qui ont été rigoureusement triangulées afin d'aboutir à des conclusions solides.

Par ailleurs, une procédure rigoureuse de contrôle qualité a été mise en place afin de garantir la fiabilité et la validité des informations recueillies. Cette procédure s'est appliquée aussi bien aux données primaires qu'aux données secondaires :

- Les constats tirés des données primaires ont été, dans la mesure du possible, triangulés avec des sources écrites. En l'absence de telles sources, les limites ont été clairement signalées dans le rapport.
- Concernant les constats issus des données secondaires, ceux-ci ont été systématiquement confrontés aux données primaires recueillies, et dans la mesure du possible, à d'autres sources secondaires. Par ailleurs, toutes les données utilisées dans l'évaluation sont rigoureusement sourcées dans le rapport.

3.4.3 Une approche sensible au genre

Notre évaluation a suivi une **approche sensible au genre** afin d'intégrer les questions d'égalité des sexes dans la méthodologie, les approches et l'utilisation de l'évaluation. ONU Femmes définit l'évaluation sensible au genre comme « une évaluation systématique et impartiale qui fournit des informations crédibles et fiables, fondées sur des preuves, sur la mesure dans laquelle une intervention a permis de progresser (ou de ne pas progresser) vers les résultats escomptés et/ou non escomptés en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes »¹⁰. Lors de la phase de cadrage, nous avons explicité les questions évaluatives portant sur ces enjeux dans le référentiel d'évaluation. Lors de la conduite de l'évaluation, nous avons la prise en compte de l'égalité entre les femmes et les hommes et d'inclusion, notamment dans la Composante 1 du projet qui vise au renforcement des politiques et stratégies nationales de développement et diversification des ressources éducatives. La figure ci-après présente le phasage d'ensemble de la mission d'évaluation et la mobilisation des différents outils méthodologiques.

Figure 3 : Méthodologie de l'évaluation



¹⁰UN Women, How to manager gender-responsive evaluation - Evaluation Handbook

3.4.4 Limites de l'évaluation

La réalisation de cette évaluation a bénéficié de la bonne collaboration de l'équipe de l'UNESCO à Dakar qui a suivi l'ensemble des travaux et a notamment facilité la mise en relation avec les partenaires dans les pays.

On notera néanmoins deux difficultés importantes dans la réalisation de cette évaluation :

- Le suivi du programme est organisé, sur la base du cadre de suivi, par composante et non par pays. Il n'existe pas de plans de programmation par pays qui permettrait une analyse plus fine des réalisations et résultats par rapport aux attendus, par pays. La documentation pays disponible – ie les livrables validés – est également limitée.
- Nous avons prévu de réaliser sept études de cas, dont 4 avec missions de terrain. Les missions ont été réalisées conformément aux attentes et ont permis de nourrir les investigations. En revanche, pour les études de cas à distance, et avant tout aux Comores et au Congo, les études de cas n'ont pas pu être réalisées entièrement, du fait d'un nombre insuffisant d'interlocuteurs. Seuls quelques entretiens ont été réalisés et leurs éléments principaux sont inclus dans le corps de cette évaluation. Au vu de la possibilité que ceci crée un biais dans l'analyse transverse du projet (car nous avons plus d'informations étayées pour les pays où les réalisations ont été plus avancées), nous avons tenu compte de ce biais dans nos constats transverses.



4

ANALYSE ET RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

4.1 Une approche pertinente et innovante, adaptée aux contextes de chaque pays, pour répondre à un problème structurel limitant la qualité des apprentissages dans les pays d'Afrique subsaharienne francophone

4.1.1 Une réponse pertinente aux besoins et objectifs d'amélioration de la qualité des apprentissages dans les pays d'Afrique subsaharienne francophone

Les problèmes d'accès à des ressources éducatives de qualité restent un défi majeur des systèmes éducatifs subsahariens, comme évoqué plus haut. Plusieurs obstacles le long de la chaîne de distribution des ressources éducatives expliquent la rareté et le manque d'usage efficace des manuels scolaires dans le primaire et le secondaire en Afrique subsaharienne. Parmi ces obstacles, on trouve le financement de la production et de la diffusion de ressources éducatives, la planification et l'élaboration des contenus, les coûts de production et de commercialisation ou encore les systèmes de production, distribution et de stockage des ressources.

Dans ce contexte, le projet UNESCO RE apporte une réponse innovante et pertinente à cette problématique, jusqu'ici peu traitée, en visant spécifiquement à améliorer la qualité et le processus de production et de diffusion des RE, en introduisant de nouvelles notions, comme les REL, et en mettant l'accent sur la valorisation et l'utilisation, plus que la distribution. En effet, les entretiens transverses et les études de cas menés pour cette évaluation montrent que le projet est un des premiers à travailler spécifiquement sur la qualité de l'éducation via la question des ressources éducatives. Cette dimension avait surtout été traitée jusqu'ici sous le prisme de la distribution (de masse) des manuels. L'ensemble de ces entretiens, tant au niveau pays qu'avec les experts de la communauté de la coopération en éducation, confirme la pertinence de s'atteler à cette question. La réponse ciblée — traitant, au moins dans sa conception initiale, à la fois la dimension stratégique (planification) et de la dimension opérationnelle (diffusion et utilisation) — proposée par le projet UNESCO RE est nouvelle et perçue comme très appropriée au vu des défis auxquels font face les systèmes éducatifs francophones subsahariens. Dans une certaine mesure, le projet a eu une fonction catalytique sur cette problématique, en mettant en lumière son caractère fondamental et en enclenchant une dynamique sur le sujet au niveau des ministères partenaires et de la communauté éducative francophone. Les pays montrent un intérêt croissant pour le sujet, ce qui se traduit par des manifestations d'intérêt plus nombreuses auprès de l'UNESCO et de ses partenaires, comme la CONFEMEN.

Le projet est également pertinent par rapport aux priorités et besoins spécifiques des pays ciblés. L'analyse documentaire et les études de cas pays montrent bien l'identification de la question des ressources éducatives comme des manques et priorités structurels dans les pays concernés. On soulignera par exemple la présence d'axes prioritaires portant sur les ressources éducatives dans les plans sectoriels nationaux en cours de la RCA, du Burundi, de la Guinée, de la Mauritanie, du Tchad, et de la RDC. Cependant cette question est souvent couverte principalement sous l'angle de la distribution de manuels. C'est par exemple le cas au Sénégal, comme souligné dans l'encadré ci-dessous.

Extrait de l'étude de cas Sénégal

Les documents stratégiques du Sénégal reconnaissent explicitement le manque de ressources éducatives comme un facteur majeur affectant la qualité de l'éducation. Le PAQUET-ET¹¹ identifie parmi les contraintes structurelles du système éducatif la faible qualité de l'enseignement à tous les niveaux, en dépit d'investissements conséquents de l'État (environ 5 % du PIB selon le PAQUET-EF), qui ont notamment permis d'améliorer significativement l'accès à l'école. Parmi les causes relevées, figure l'insuffisance des manuels scolaires et du matériel didactique mis à disposition des élèves et du personnel enseignant.

¹¹ République du Sénégal, Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence (PAQUET), Février 2013

Toutefois, ce problème, bien que cité, ne fait pas l'objet d'un axe prioritaire d'investissement dans le plan actuel, ce qui limite la portée des actions envisagées pour en améliorer la qualité.

De manière similaire, le Pacte de Partenariat du Sénégal de 2023¹² souligne que la majorité des écoles ne disposent ni d'un nombre suffisant de manuels pour les élèves, ni du matériel pédagogique de base, ce qui impacte la qualité des apprentissages. Là encore, aucune mesure spécifique ni action structurée n'est explicitement prévue à cet égard.

Dans ce contexte, la mise en œuvre d'un projet centré sur les ressources éducatives s'est révélée particulièrement pertinente.

4.1.2 Un dispositif de mise en œuvre adapté pour assurer une bonne adéquation des activités avec les besoins de chaque pays

Plusieurs des dispositifs propres au projet UNESCO RE ont permis d'assurer la pertinence et l'adéquation des activités du projet avec la spécificité de chaque contexte. Tout d'abord, la phase 1 (mise en œuvre de 2020 à 2023) a été consacrée à la conduite d'état des lieux et de diagnostics par pays (étendus ensuite en phase 2) :

- Les jalons 2 à 5 de la phase 1 ont ainsi mené à une analyse diagnostique pilote au Togo, au Sénégal et au Burkina Faso de la production et de la diffusion des RE.
- Le jalon 8 a, pour sa part, permis d'évaluer la qualité des manuels dans 6 pays (Bénin, Burundi, Madagascar, Niger, Sénégal et Togo) et d'élaborer une grille et des outils d'évaluation pour l'évaluation de la qualité des manuels qui sont très appréciés des pays partenaires.
- Enfin, l'état des lieux des RE a été réalisé dans 12 pays bénéficiaires du projet (jalon 9)¹³.

Cette première phase – certes très analytique et ayant connu des retards par rapport à son calendrier initial notamment liés à la crise du Covid-19 et à l'instabilité socio-politique et institutionnelle dans certains des pays partenaires – a été utile pour a) identifier les besoins différenciés des différents pays inclus dans le projet ; b) produire des méthodologies communes qui doivent permettre la comparaison et l'apprentissage croisé ; c) attirer l'intérêt croissant des pays partenaires pour la démarche et les objectifs du projet. Ceci se vérifie par exemple dans l'intérêt suscité par la démarche d'évaluation de la qualité des manuels (portée par l'UNESCO et la CONFEMEN) et par les recommandations du rapport produit sous le jalon 8 du projet, qui ont été adoptées et ont fait l'objet d'un fort portage politique des pays concernés, avec l'adoption de la Déclaration de Cotonou sur l'évaluation de la qualité des manuels scolaires et le soutien à la mutualisation des ressources de novembre 2021¹⁴. Le projet s'est en outre adapté pour intégrer des besoins identifiés lors de la phase 1, ajoutant notamment le volet sur la prise en compte des RE dans les Systèmes d'Information sur la Gestion de l'Éducation (SIGE) et la planification, en discussion avec l'Institut International pour la Planification de l'Éducation (IIPE).

De plus, le fait que le projet fonctionne sur la base d'appels à manifestation d'intérêt (AMI) des pays dans sa phase 2 d'exécution a assuré une forte implication des pays concernés dans la sélection des activités adaptées à leurs besoins. Ainsi, un pays comme Djibouti, qui bénéficie d'un système de production et de diffusion des ressources éducatives mature et bien en place, a privilégié les activités du projet en lien avec le développement d'une stratégie et d'une bibliothèque REL. À l'inverse, l'analyse diagnostique de la stratégie et politique de production et diffusion des RE aux Comores a servi de base au lancement de l'élaboration d'une stratégie nationale de production et de diffusion des RE.

¹² République du Sénégal, Pacte de Partenariat pour le secteur de l'éducation et de la formation du Sénégal, mai 2023

¹³ UNESCO RE Rapport Final Phase 1.

¹⁴ UNESCO siteweb, Lancement officiel de l'activité "évaluation de la qualité des manuels scolaires" dans le cadre du projet Ressources éducatives au Bénin

4.1.3 Une logique ambitieuse, mais complexe, au sein de laquelle la capitalisation entre pays pourrait être renforcée

La logique d'intervention du projet, en deux phases, multipays et impliquant un grand nombre d'acteurs institutionnels, est très complexe et ambitieuse. Elle est pertinente et bien conçue au vu du problème systémique majeur auquel le projet s'attelle dans 13 (au début 16¹⁵) pays. La phase 1 — pensée comme une phase préparatoire avec des pays pilotes pour tester les outils et l'approche — a été très utile et pertinente. Elle a effectivement permis d'adapter de manière significative tant les outils (comme les grilles d'évaluation des manuels de la CONFEMEN, ou les modules de formation du BIE par exemple) que l'approche, en mettant plus d'emphasis sur des consultants nationaux. Mais l'enchaînement des deux phases et la multitude d'acteurs impliqués comportaient de nombreux risques, notamment du point de vue de l'aboutissement de la phase 2. Ces risques restent forts aujourd'hui, alors que les bases de données documentaires ne sont pas encore accessibles au public et la plupart des stratégies appuyées ne sont pas encore validées. Un effort important devra être fourni d'ici la fin du projet tant du côté des ministères partenaires que de l'UNESCO pour obtenir les validations et mises en ligne d'ici la fin du projet, surtout, pour assurer le suivi rapproché nécessaire à la diffusion et l'intégration de ces activités dans les plans sectoriels et plans d'activités des ministères. Ce travail de fond est en cours et, le projet bénéficiant d'encore 1 an et demi de mise en œuvre, il devrait être possible de voir ces processus aboutir dans nombre des pays ciblés.

L'aspect très positif de cette logique d'intervention est, on l'a dit, le fait qu'elle a permis d'assurer la pertinence des activités par rapport aux différents contextes nationaux des pays cibles. Elle a permis de faire un état des lieux et une cartographie multipays des RE, ce qui n'avait pas été fait à cette échelle dans la plupart des pays ciblés. Elle a également sous-tendu l'appropriation du projet par les équipes pays au sein des ministères, ce qui est très pertinent. Le projet, aligné avec les pratiques habituelles de l'UNESCO fait l'hypothèse d'un portage et d'une appropriation forte au sein des MEN. Cette hypothèse est pertinente et gage de durabilité, elle est cependant porteuse de ses propres risques, dans des contextes de sur sollicitation des directions clés des MEN des pays cibles par une multitude de programmes portés par différents PTF, avec une compétition importante de priorités. L'implication des équipes pays a, de ce fait, varié considérablement d'un pays à l'autre et impacté la mise en œuvre.

La logique d'intervention ne donne que peu de place à l'aspect multipays du projet, alors que la mutualisation et le partage sont des objectifs affichés du projet. Si la mutualisation des RE est bien prévue par la logique d'intervention, hors des Rencontres africaines pour les ressources éducatives (RARE), le partage et la capitalisation n'apparaissent pas pour l'instant dans les réalisations, les résultats ou les impacts visés durant la phase de déploiement. Pourtant, c'est une dimension importante du projet, sur laquelle les attentes des pays partenaires sont importantes. En pratique, le projet a soutenu le partage d'expérience et le dialogue inter pays en diverses occasions :

- Les RARE sont des moments de partage salués par l'ensemble des partenaires interrogés même si elles n'ont eu lieu que deux fois (2022 et 2025).
- Divers ateliers, notamment régionaux, ont eu lieu en lien avec la préparation et validation de certains jalons/livrables clés du projet, par exemple, l'atelier régional des trois pays pilotes de l'analyse diagnostic tenu en phase 1 et qui a permis d'élaborer une feuille de route régionale sur l'efficacité des stratégies de production et diffusion des RE ou encore les ateliers de mutualisation des résultats organisés dans le cadre de l'évaluation de la qualité des manuels scolaires, etc.

Du point de vue de la mutualisation des ressources, le projet a avancé sur la production et la distribution de kits et planches murales mutualisables. En revanche, la mutualisation des REL n'est pas encore en place, et, pour le moment, les pays concernés produisent leurs propres ressources de façon cloisonnée.

Les études de cas pays montrent que l'attente des pays reste forte — tant sur les dimensions d'apprentissage croisé que de mutualisation des ressources — et que cette dimension devra

¹⁵ Du fait de l'évolution des contextes politiques, le Mali, le Niger et le Burkina Faso ne font plus partie des pays bénéficiaires en phase 2, d'où la réduction à 13 pays.

rester centrale sur la fin de la mise en œuvre, pour appuyer la constitution d'une « communauté de pratiques » durable.

4.1.4 Une dimension d'appui à l'utilisation des RE à prioriser pour la fin du programme

Le projet UNESCO RE, à travers ses diagnostics, a permis de mettre en lumière le fait que, dans de nombreux contextes, le problème ne se situe pas uniquement dans l'accès aux RE, mais aussi dans leur valorisation et leur utilisation par les enseignants et les élèves. C'est le cas par exemple à Madagascar, où le diagnostic, réalisé grâce au projet, a clairement établi ce constat. Cette question se pose également pour les REL et en ligne. En effet, au-delà de la centralisation, du référencement et de la mise à disposition des REL, les entretiens soulignent l'importance de la diffusion et de la valorisation pour réellement atteindre des résultats en matière d'amélioration des apprentissages.

Renforcer l'accès des élèves à ces ressources (impact recherché par le projet RE) passe donc par un accent sur l'appui à l'utilisation. À ce stade, l'équilibre du projet est resté très axé sur le niveau stratégique et sur la mise à disposition alors que les activités touchant la question de l'utilisation restent limitées. Au moment de l'évaluation, la démultiplication des formations sur la base du module de formation des enseignants à l'élaboration et à l'utilisation des RE testé à Djibouti et au Congo avait juste commencé et seuls 149 cadres sur les 1500 prévus ont été formés, principalement sur d'autres sujets que l'utilisation des manuels (tels que les licences). En outre, les bases de données documentaires (réalisées dans 6 pays, avec 3 autres prévus pour 2025) ne sont pour l'instant pas diffusées et utilisées dans les pays ciblés. Le projet a posé des jalons importants en vue de renforcer l'accès et la diffusion, et doit, pour la suite de sa mise en œuvre, prioriser cette dimension de l'utilisation. Cela a bien été prévu par l'équipe du projet pour la seconde partie de la phase 2 : l'équipe de Dakar indique ainsi que la seconde phase du projet doit permettre une montée en puissance de l'alimentation et de l'utilisation des bases de données documentaires par les bénéficiaires et la multiplication des formations à la production des REL pour renforcer cette dimension d'utilisation des RE.

4.1.5 Un projet bien conçu pour contribuer à l'atteinte de l'ODD 4.1 et à l'opérationnalisation de la recommandation de l'UNESCO sur les REL

La littérature souligne l'importance des ressources éducatives dans l'amélioration de la qualité des apprentissages. Le *Global Education Monitoring Report* a plusieurs fois rappelé que l'absence de ressources éducatives est un frein à la réalisation de l'ODD 4¹⁶. Les analyses de la Banque Mondiale ont montré l'importance de l'accès aux ressources éducatives de qualité, y compris en ligne, pour lutter contre la pauvreté des apprentissages et ont également indiqué que la distribution de manuels était une mesure efficace pour traiter ce problème, combinée à des directives claires et des enseignants bien formés¹⁷.

La particularité du projet UNESCO RE est, au-delà de la distribution de manuels déjà proposée par de nombreux programmes, de traiter cette question de manière systémique, pour accompagner les pays à renforcer toute la chaîne de production, diffusion et usage des ressources éducatives, traitant donc d'un des leviers clés de la qualité de l'éducation. Le projet contribue ainsi à l'atteinte de la cible 4.1 de l'ODD 4. En outre, le projet s'inscrit très directement en soutien à la Recommandation 2019 de l'UNESCO sur les REL.

Encadré 1 : Les Ressources éducatives libres (REL) et la Recommandation 2019 de l'UNESCO

Les REL sont définies par l'UNESCO comme des « matériels d'apprentissage, d'enseignement et de recherche sur tout format et support, relevant du domaine public ou bien protégés par le droit d'auteur et publiés sous licence ouverte, qui autorisent leur consultation, leur réutilisation, leur utilisation à d'autres fins, leur adaptation et leur redistribution gratuites par d'autres. » (UNESCO, 2019, p13). Elles sont utilisées dans différents contextes et différents cadres éducatifs pour renforcer l'équité et améliorer l'accès à l'apprentissage.

¹⁶ UNESCO, Global Education Monitoring Report, 2024, 2020.

¹⁷ *Ending Learning Poverty : What will it take ?* Banque mondiale, p. 26.

En novembre 2019, l'UNESCO adopte la « Recommandation de 2019 sur les Ressources éducatives libres (REL) », un cadre qui vise à promouvoir le développement, l'utilisation et le partage de ces ressources. Cette recommandation encourage les pays à renforcer l'accès à une éducation de qualité grâce aux REL et repose sur 5 domaines d'actions :

- **Le renforcement des capacités des principaux acteurs du secteur de l'éducation** pour créer, consulter, réutiliser, adapter et redistribuer les REL ;
- **L'appui aux gouvernements et autorités en charge de l'éducation** à adopter des cadres réglementaires favorisant la mise à disposition sous licence ouverte des matériels d'éducation et de recherche financés par des fonds publics ; et à élaborer des stratégies permettant l'utilisation et l'adaptation des REL au profit d'une éducation et d'un apprentissage tout au long de la vie, inclusif et de qualité pour tous ;
- **L'appui à l'adoption de stratégies et de programmes permettant le partage des REL ;**
- **Le soutien à la création de modèles de durabilité pour les REL ;**
- **L'appui à la coopération internationale** entre parties prenantes afin d'éviter la redondance inutile d'investissements pour l'élaboration de REL.

Source : UNESCO, La recommandation 2019 de l'UNESCO sur les Ressources éducatives libres, 2022

En effet, le projet a été conçu pour permettre l'appui aux gouvernements pour l'élaboration de stratégies permettant l'utilisation et le partage des REL et favorise explicitement la coopération internationale sur le sujet pour éviter la redondance inutile dans l'élaboration de REL. Fin 2024, 10 pays ont bénéficié de l'appui de l'UNESCO dans l'élaboration de stratégies REL et 6 pays avaient mis en place une bibliothèque en ligne qui permettra la mutualisation des REL et trois pays additionnels devaient voir ces activités commencer en 2025. Si celles-ci ne sont pas encore opérationnelles, d'après les données collectées lors des études de cas, les pays partenaires ont de fortes attentes par rapport à la mutualisation qu'elles devraient permettre.

Élaboration d'une stratégie REL — Exemple de Djibouti

À Djibouti, l'accent a été mis sur les REL, en lien avec les priorités du MENFOP, qui a mis l'accent sur l'enseignement à distance pour renforcer la résilience du système éducatif et avec la Vision 2036 du pays qui établit le numérique et la digitalisation de l'économie comme les grands axes de développement économique du pays. Au sein du MENFOP, l'objectif que les REL participent à l'amélioration de la qualité des enseignements et apprentissages, en permettant de prolonger le temps d'enseignement, et de travail autonome des contenus, en renforçant la motivation des étudiants et enseignants grâce à la combinaison de plusieurs formats, dont l'animation. À Djibouti, l'UNESCO a pu s'appuyer sur le Centre de Recherche, d'Information et de Production de l'Éducation Nationale (CRIPEN), acteur bien établi dans la production de RE adaptées au contexte djiboutien.

Alors que des REL étaient déjà utilisées de manière disparate par différents acteurs du système éducatif, le projet UNESCO RE a permis d'accompagner le MENFOP dans la structuration de la production et de la diffusion des REL, grâce à l'élaboration d'une stratégie. Le processus d'élaboration de la stratégie a été très bien perçu par les parties prenantes djiboutiennes : tant la mise en place d'une Commission qui a permis la concertation entre les parties prenantes clés, que l'apport d'expertise par les experts internationaux et nationaux de l'UNESCO. La stratégie a été validée par un atelier national en présence du Ministre fin 2024. Elle était en cours de finalisation au moment de l'évaluation.

4.1.6 Une prise en compte des enjeux d'équité et de genre limitée dans la conception du projet

Les enjeux de genre et d'équité n'apparaissent qu'assez peu dans les documents de conception de projet, où ils sont traités en termes très généraux. La logique d'intervention du projet n'indique pas de prise en compte spécifique de ces enjeux et l'approche en matière de genre et d'inclusion est très peu développée dans la note de conception de projet. Le projet n'inclut pas d'activités spécifiques sur l'égalité de genre et l'équité. Son intégration « transverse » est limitée à l'intégration dans les méthodologies développées par le projet, notamment la grille d'évaluation de la qualité des manuels scolaires, qui inclut un critère permettant de vérifier la présence/absence de stéréotypes liés aux genres, aux ethnies, aux religions. Les entretiens indiquent l'attention portée par l'équipe projet à pousser à une représentation hommes/femmes équitable lors des ateliers et formations.

L'appui au développement de stratégies et de plateformes sur les REL, composante importante du projet RE, est également pensé comme un facteur d'équité dans la mesure où il permet de rendre accessible plus facilement à un plus grand nombre d'élèves et d'enseignants des RE de qualité. Cependant cet apport réel des REL doit être mis au regard de la fracture numérique et des complexités d'accès à l'équipement et à une connexion internet suffisant dans les contextes ciblés par l'UNESCO, notamment en milieu rural.

4.2 Une bonne cohérence globale dans la conception du projet, à renforcer au niveau pays

4.2.1 Une bonne prise en compte du contexte global de la coopération en éducation et des activités des autres acteurs lors de la conception du projet

Au cours de la phase de conception du projet, une attention particulière a été portée à la cohérence et aux synergies potentielles du projet avec les activités des autres acteurs clés de la coopération en éducation. Les documents de conception du projet témoignent d'un travail de prise en compte des initiatives existante dans le domaine des ressources éducatives portées par d'autres partenaires (le document de présentation du projet de l'UNESCO¹⁸ fait état des complémentarités et synergies potentielles avec : les activités de promotion de la lecture des Instituts Français, le programme APPRENDRE de l'AUF, les activités de l'Institut de la Francophonie pour l'éducation et la formation (IFEF) et le Programme d'Analyse des Systèmes Éducatifs de la CONFEMEN (PASEC)). Certains de ces partenaires ont d'ailleurs été intégrés au projet. C'est le cas de la CONFEMEN, qui a contribué à l'évaluation des manuels scolaires, et de l'AUF, impliquée dès le lancement du projet (d'abord à travers l'élaboration d'une convention de partenariat en phase 1 pour expliciter les synergies potentielles avec le projet, puis par sa participation à la validation de la méthodologie d'analyse diagnostique RE et à plusieurs événements clés du projet).

Encadré 2 : Accent sur le partenariat UNESCO-CONFEMEN

La CONFEMEN est un partenaire clé de l'UNESCO sur les questions d'éducation. Elle joue un rôle majeur dans l'élaboration des politiques éducatives, notamment à travers son programme PASEC (Programme d'analyse des systèmes éducatifs de la CONFEMEN). Les deux organisations collaboraient déjà dans le cadre du projet ImaginEcole, et poursuivent cette coopération à travers le projet Ressources éducatives, où la CONFEMEN intervient dans l'évaluation des manuels scolaires (composante 2 du projet).

Ce partenariat est très positivement perçu par les acteurs interrogés, qui y voient un exemple pertinent de mise en commun d'expertises internationales au service des pays bénéficiaires. Il est jugé cohérent et adapté aux évolutions de la coopération internationale, qui nécessite de plus en plus de synergies dans un contexte de réduction des financements. Du point de vue des bénéficiaires, l'activité est clairement portée de manière conjointe par les deux institutions.

¹⁸ UNESCO, Document interne de présentation du projet Ressources Éducatives

Sur le plan opérationnel, ce type de partenariat présente toutefois certaines difficultés. Le projet porté par l'UNESCO ne prévoyait pas de ressources humaines dédiées du côté de la CONFEMEN, ce qui oblige cette dernière à dégager du temps en interne de manière ponctuelle. La participation dépend donc fortement de son engagement volontaire. Ce type de collaboration gagnerait à être mieux anticipé en amont, lors de la conception du projet, tant en ce qui concerne les ressources nécessaires à mobiliser que les modalités de coordination et de communication partagées.

4.2.2 Un suivi plus rapproché et systématique au niveau pays est nécessaire pour favoriser l'établissement d'articulations lors de la mise en œuvre

Cette cohérence initialement pensée a cependant peu été suivie tout au long de la mise en œuvre au niveau pays. Plusieurs partenaires soulignent que, si un dialogue avait été établi avec l'équipe projet en phase de lancement, celui-ci s'est progressivement estompé au fil de l'exécution du projet. *« Au début du projet, on a été contacté pour faire partie d'une équipe de réflexion sur les ressources éducatives. Mais après ça, l'interaction a beaucoup changé, et nous avons été très peu contactés, mis à part pour partager des contacts d'experts. Il faut que nous renforçons tous le dialogue et la veille de ce qui est fait par les autres partenaires. Nous ne pouvons plus nous permettre de travailler en silo. »* [Partenaire de la coopération internationale en éducation.](#)

Des mécanismes existent dans les pays partenaires pour favoriser la cohérence entre les différents projets menés par les acteurs de la coopération dans le domaine de l'éducation. À l'échelle nationale, des groupes de travail thématiques réunissant les Partenaires techniques et financiers (PTF) permettent d'instaurer un dialogue entre les acteurs et de partager des informations sur les projets en cours. Du côté institutionnel, des points focaux sont désignés au sein des ministères pour coordonner les financements et assurer une certaine articulation entre les initiatives. Par exemple, à Madagascar, ceci a permis d'identifier des synergies entre le projet UNESCO RE et les programmes de la Banque Mondiale : les contenus produits sur un financement précédent de la Banque Mondiale seront inclus dans la BDD mise en place avec le soutien de l'UNESCO. En outre, le MEN prévoit d'utiliser la BDD pour facilement partager des RE au niveau des centres de ressources TIC que la BM entend financer dans les zones pédagogiques. Par ailleurs, les équipes UNESCO ont réalisé plusieurs visites pays au cours de la mise en œuvre du projet au cours desquelles ils ont rencontré systématiquement les chefs de file des PTF et l'AFD pour assurer la cohérence du projet avec les initiatives mises en place au niveau des pays.

Toutefois, ces dispositifs rencontrent plusieurs limites. Si les groupes de travail fonctionnent de manière satisfaisante dans certains contextes, ils ne garantissent pas toujours une vision complète de l'ensemble des interventions, en particulier lorsqu'il s'agit de projets de petite envergure comme celui sur les Ressources éducatives. Quant aux points focaux, ils doivent composer avec une charge de travail importante liée à la gestion simultanée de nombreux projets financés par différents bailleurs. Cette surcharge limite leur capacité à créer des synergies opérationnelles entre les initiatives. Enfin, l'équipe de Dakar disposait de trop peu de ressources (humaines et financières) pour assurer un suivi fin de la cohérence au niveau de chacun des pays du projet.

Ceci a conduit à des pertes d'opportunités de synergies. À titre d'exemple, très peu de collaborations effectives ont été établies avec l'AUF¹⁹ dans le cadre du programme APPRENDRE, alors que des convergences étaient envisageables, les deux projets traitant de problématiques complémentaires (renforcement des capacités des enseignants, des formateurs et des cadres éducatifs pour le programme APPRENDRE, incluant la formation à l'utilisation des ressources éducatives et la production de ressources dans le cadre du projet, mise en place de plateformes...). Au cours de la mise en œuvre, le dialogue entre les équipes n'a pas réellement été engagé des deux côtés, et la mise en synergie a été freinée par la complexité structurelle des deux projets (deux projets multipays, de nombreux partenaires de mise en œuvre, experts,...) chacun ayant été conçu de manière autonome, selon ses propres logiques et temporalités. Une fois les projets déployés, il est devenu plus difficile de les faire converger. On note que l'AFD,

¹⁹ La collaboration s'est matérialisée par la participation de deux experts APPRENDRE dans le Comité d'experts du projet Ressources Éducatives et la signature de la Convention.

financeur des deux projets, n'a pas particulièrement appuyé cette coordination, notamment autour des plateformes numériques développées en parallèle dans le cadre des deux projets (plateforme Ressources éducatives²⁰ et plateforme APPRENDRE²¹).

Ce dernier point soulève plus largement la question de la **multiplication des plateformes et bases de données numériques portées par différentes organisations**, parfois financées par un même bailleur (cf. Encadré ci-dessous). Très souvent, ces outils ont bien des objectifs et des bénéficiaires distincts. Cependant, leur multiplication pose question auprès des acteurs locaux qui soulignent le coup d'entrée important pour l'utilisation effective, l'alimentation et la mise à jour de ces bases. Une meilleure coordination ou centralisation de ces dispositifs permettrait non seulement de renforcer leur visibilité et leur appropriation, mais aussi d'optimiser les coûts de gestion des plateformes. Ce constat ne relève pas uniquement du projet Ressources éducatives, mais d'un problème plus large dans la coopération en éducation, dans lequel il s'inscrit, et au niveau des MEN partenaires.

Les encadrés ci-dessous présentent des exemples de synergies manquées observés dans le cadre des études de cas pays réalisées.

Encadré 3 : Exemples de synergies manquantes issues des études de cas

Sénégal	Togo	Djibouti
En parallèle de la stratégie REL réalisée dans le cadre du projet, une Stratégie numérique de l'éducation 2025-2029 a été élaborée, intégrant notamment la question des ressources éducatives numériques ²² , ce qui crée de fait des redondances avec la stratégie REL développée dans le cadre du projet, selon les perceptions des parties prenantes sur place.	Au Togo, les acteurs interrogés indiquent que trois plateformes numériques sont en cours de création au sein du ministère : une dans le cadre du projet RE, une soutenue par la Banque Mondiale dans le cadre du projet PAQUEEB, et une dernière soutenue par l'UNICEF. Si les ressources ne visent pas les mêmes publics (professeurs, élèves, publics plus larges), les acteurs s'accordent à dire qu'une mutualisation pourrait avoir lieu pour s'assurer que les ressources sont visibles et bien utilisées.	À Djibouti, la Banque Mondiale a soutenu la mise en place d'une plateforme MOODLE de recensement des ressources éducatives (non libres). En parallèle, le projet soutient la bibliothèque des REL, dont le format est plus adapté pour la diffusion des REL que les plateformes MOODLE (malgré quelques limites). En outre, l'inspection générale entretient elle-même un site de recensement des ressources éducatives numériques produites par les inspecteurs généraux et enseignants, et une chaîne YouTube. Comme pour le Togo, les publics cibles ne sont pas toujours exactement les mêmes, mais la multiplication crée tout de même un risque d'inefficience et des difficultés d'usage pour les publics cibles.

²⁰ <https://www.ressources-educatives.org>

²¹ <https://apprendre.auf.org>

²² La Stratégie du Numérique pour l'Éducation 2025-2029 s'articule autour de 5 axes : 1) Développement de contenus et de ressources pédagogiques numériques ; 2) Formation et accompagnement des acteurs éducatifs autour des compétences numériques ; 3) Équipement et infrastructures numériques des établissements ; 4) Communication et diffusion des ressources éducatives via la mise en place de plateformes pour faciliter l'accès aux contenus pédagogiques et promouvoir le partage de connaissances ; 5) Renforcement de la gouvernance numérique.

4.2.3 Une forte expertise des différents instituts de l'UNESCO qui a permis, dans certains pays, de créer des synergies importantes

La synergie avec les autres activités mises en place par l'UNESCO a été prise en compte dès la conception du projet et figure clairement dans le cadre logique. Cela se traduit notamment par l'élaboration et la mise en œuvre de modules de formation à la rédaction et à l'utilisation des manuels scolaires par le Bureau International d'Éducation (UNESCO-BIE) (activité prévue de la 2^e phase du projet). Par ailleurs, l'intégration d'un agent du siège de l'UNESCO dès le début du projet contribue également à renforcer cette cohérence.

Dans certains pays, ces synergies sont effectives. Au Sénégal par exemple, il a été indiqué que l'IIPE-UNESCO, qui apporte un appui technique à la réalisation du Rapport d'État du Système Éducatif National (RESEN), entretient un dialogue avec les équipes du projet en vue d'intégrer la qualité des ressources éducatives dans le diagnostic sectoriel. Au Burundi également, il a été indiqué en entretien qu'une mise en relation entre l'équipe pays et l'IIPE avait été faite dans le cadre du projet Ressources éducatives pour la mise en place d'activités liées aux SIGE dans la phase 2 du projet. La mobilisation par l'UNESCO d'un consultant pour mener des diagnostics sur les SIGE au Bénin, au Burundi et à Madagascar pour voir comment ces systèmes intègrent les données liées aux RE a mené à la conception par l'IIPE d'un module spécifique de formation sur ce sujet (en cours de finalisation).

Cependant, cette situation varie fortement selon les pays. Au Sénégal, elle est facilitée par la présence sur place de l'équipe du projet Ressources éducatives, qui peut assurer un lien direct avec les autres acteurs tels que l'IIPE. Dans les autres pays, la mise en œuvre de synergies repose davantage sur l'initiative des équipes nationales. En effet, à l'exception du Sénégal et du Togo, aucun pays ne dispose de ressources humaines spécifiquement dédiées au projet. Les relais du projet sont assurés par les points focaux désignés au niveau des antennes, bureaux pays ou bureaux régionaux de l'UNESCO. Cependant, leur implication dans le projet peut varier sensiblement selon leur disponibilité et les autres projets auxquels elles participent.

Par ailleurs, il apparaît que certaines initiatives mises en place par l'UNESCO n'ont pas été pleinement intégrées dans la mise en œuvre nationale. Par exemple, si la plateforme ImaginEcole a été retenue comme base pour le développement de REL dans le cadre du projet Ressources éducatives dans la majorité des pays, ce n'est pas le cas au Togo. Bien qu'ImaginEcole y ait été déployée²³, les acteurs rencontrés indiquent qu'elle est peu connue, peu mobilisée, voire considérée comme non fonctionnelle. Ainsi, une bibliothèque numérique distincte a été développée dans le cadre du projet, ce qui soulève des questions sur la cohérence globale et la mutualisation des ressources numériques éducatives au niveau national.

Encadré 4 : Le programme ImaginEcole

ImaginEcole est une plateforme régionale d'apprentissage en ligne qui met à disposition des élèves, des professeurs et du personnel éducatif, des ressources éducatives en langue française. La plateforme a été conçue afin de soutenir la continuité pédagogique et de renforcer la résilience des systèmes éducatifs face à la crise du Covid-19, dans le cadre de la Coalition mondiale pour l'éducation. Elle a été développée par l'UNESCO, en coopération avec l'Organisation internationale de la Francophonie, la CONFEMEN, le Ministère français de l'Éducation, de la Jeunesse et des Sports, à travers le financement du Partenariat mondial pour l'éducation. Elle a été déployée au Bénin, au Burkina Faso, au Cameroun, en Côte d'Ivoire, en Guinée Conakry, au Mali, au Niger, au Sénégal, au Tchad et au Togo.

On note que la plateforme prend en compte la fracture numérique en proposant des contenus imprimables et téléchargeables. La plateforme permet également aux enseignants et aux concepteurs de contenus éducatifs de produire, modifier ou partager des scénarios pédagogiques et de les diffuser au niveau local ou régional.

Les ressources sont contextualisées selon les pays et visent à répondre aux spécificités de chaque système éducatif. La plateforme contient plus de 600 objets d'apprentissage en français, tels que des vidéos éducatives, des conseils pédagogiques et des fiches d'exemples que les élèves peuvent consulter. Dans le cadre du projet Ressources éducatives, une bibliothèque numérique a été déployée dans six pays d'Afrique francophone : au Congo au Bénin, à Djibouti, en Guinée, à Madagascar et au Togo. Si

²³ <https://imaginecole.africa/fr/togo>

dans la plupart des cas, cela a permis de créer des complémentarités avec ImaginEcole qui n'était pas déployée dans les mêmes pays, au Togo et au Bénin ces outils numériques sont perçus comme quelque peu redondants par les parties prenantes locales, car elles ont des objectifs proches – même s'ils ne sont pas exactement les mêmes²⁴ – et s'adressent aux mêmes contreparties.

Source : UNESCO siteweb, Imaginecole : créons aujourd'hui l'éducation de demain

4.2.4 Des composantes IF et UNESCO complémentaires et un dialogue important, mais peu de synergies effectives

Les trois composantes du projet – Agir pour l'avenir, Produire pour apprendre et Lire pour apprendre – **présentent une complémentarité forte, notamment en raison de l'échelle d'intervention et de la diversité des acteurs mobilisés** pour chacune d'elles :

- La composante 1, mise en œuvre par l'UNESCO, opère à un niveau stratégique auprès des MEN, avec pour objectif de renforcer les politiques et stratégies nationales en matière de ressources éducatives ;
- La composante 2, également pilotée par l'UNESCO, intervient à un niveau plus opérationnel, en s'inscrivant dans la chaîne de valeur des ressources éducatives. Elle vise à améliorer l'environnement de conception, de production et de diffusion, à travers, par exemple, l'évaluation des manuels scolaires ou la distribution de kits pédagogiques. À ce titre, l'UNESCO travaille à la fois avec les MEN, mais aussi avec des acteurs spécialisés (institutions d'évaluation des ressources éducatives, établissements scolaires pour la distribution des kits, etc.).
- La composante 3, portée par l'Institut Français, se positionne sur un autre segment des ressources éducatives : celui du livre de jeunesse, par opposition aux ressources utilisées en milieu scolaire, domaine d'intervention de l'UNESCO. Elle mobilise des partenaires spécifiques, tels que les ministères de la Culture et les acteurs de la chaîne du livre (éditeurs, libraires, etc.).

La structuration du projet repose ainsi sur une logique cohérente et complémentaire, s'appuyant sur différents volets constitutifs des ressources éducatives et sur des partenariats diversifiés en fonction des niveaux et des thématiques. Une bonne synergie a été mise en place sur les aspects de communication entre l'UNESCO et l'IF avec une charte graphique et des supports de communication communs.

Il convient néanmoins de souligner **que les synergies entre les composantes portées par l'UNESCO et celles de l'Institut français sont restées limitées**. Hormis l'organisation conjointe des Rencontres africaines des ressources éducatives (RARE), qui ont permis de rassembler ponctuellement les acteurs des différentes composantes, et le partage de la plateforme, aucune activité commune n'a été mise en œuvre au niveau des pays. Cette situation s'explique en partie par le caractère très centralisé de la mise en œuvre des trois composantes, tant du côté de l'UNESCO que de l'Institut français. Du côté de l'IF en particulier, en dehors des trois pays pilotes (Madagascar, Guinée, Bénin), les services des IF locaux étaient peu informés du projet et y ont très peu contribué, ce qui ne favorise pas l'identification de possibles articulations.

Les acteurs interrogés estiment que **des complémentarités auraient pu être davantage exploitées, notamment pour favoriser un dialogue entre les ministères de l'Éducation et de la Culture, souvent peu connectés**. Une mise en synergie plus active aurait également permis de sensibiliser davantage aux thématiques émergentes, telles que l'importance de la littérature jeunesse ou des ressources éducatives libres (REL). Selon eux, des opportunités de coordination ont probablement été manquées. Toutefois, cette absence de synergie n'a pas affecté l'efficacité du projet en tant que tel, les composantes étant complémentaires et non redondantes.

²⁴ ImaginEcole a été développé pour soutenir les pays à avoir un outil de production et d'adaptation des REL pour être utilisé dans l'enseignement en ligne tandis que les BDD du projet RE ont été développées pour pouvoir mutualiser les REL.

4.3 Efficacité : De bonnes avancées, mais encore beaucoup d'activités à réaliser pour concrétiser les effets du projet

4.3.1 Un niveau satisfaisant d'atteinte des résultats attendus à ce stade du projet

L'analyse des cadres logiques et avancées du projet par rapport à ses objectifs et résultats attendus montre une assez bonne progression, qui place le projet en bonne voie pour l'atteinte de ses résultats d'ici 2026. De fortes divergences entre les pays apparaissent cependant :

- **Pour la phase 1, l'ensemble des 14 jalons qui avaient été définis ont été réalisés, mais avec un retard important** (extension de 18 mois) pour certains, lié notamment aux difficultés de mise en œuvre engendrées par la pandémie de COVID-19.
- Le tableau ci-après présente les activités mises en œuvre au niveau national durant les phases 1 et 2 du projet. Certains pays, comme le Togo ou le Sénégal (pays pilotes), ont concentré une part importante des activités, tandis que d'autres ont moins investi le projet. La République centrafricaine, par exemple, n'a bénéficié que d'une analyse diagnostique de la production et de la diffusion des RE. Si le système de suivi au niveau du projet permet un suivi relativement fin et précis des avancées globales du projet, il est beaucoup plus complexe d'établir le niveau d'avancement des activités et des résultats au niveau pays, en l'absence de plans de programmation par pays qui permettrait un suivi plus fin des activités prévues et réalisées et du calendrier d'exécution par pays²⁵, au vu de la documentation à laquelle nous avons pu accéder. Ceci limite la précision du suivi au niveau pays, ainsi que celle de l'analyse de l'efficacité de la mise en œuvre. Au Sénégal, Togo, Bénin, à Madagascar et à Djibouti²⁶, pays où nous avons eu des retours des parties prenantes nationales, et qui sont des pays où les activités ont été denses, les activités ont été réalisées de manière plutôt efficace et l'on constate une bonne satisfaction globale des parties prenantes nationales. Dans d'autres cas, comme la Mauritanie ou les Comores par exemple, les entretiens menés indiquent une satisfaction des parties prenantes nationales plus mesurée.

Tableau 2 : Bilan des activités mises en œuvre par pays

Pays	Activités mises en place
Bénin	Évaluation des manuels scolaires État des lieux des RE Distribution de RE (kits pédagogiques, planches murales, etc.) Déploiement d'une bibliothèque numérique Analyse diagnostique de la production et de la diffusion des RE Analyse diagnostique des SIGE Appui à l'élaboration de la stratégie RE en cours de lancement Développement de la stratégie nationale des REL en cours de lancement Formation SIGE/RE en cours de lancement
Burundi	Évaluation des manuels scolaires État des lieux des RE Analyse diagnostique des SIGE Recrutement d'un cabinet chargé d'assurer du renforcement de compétence sur les bibliothèques numérique (déploiement et utilisation) et mise en route de la formation en cours

²⁵ Par comparaison, l'AUF s'appuie par exemple sur des Plans Annuels qui permettent de planifier la réalisation des activités par pays, sous l'égide des MEN partenaires.

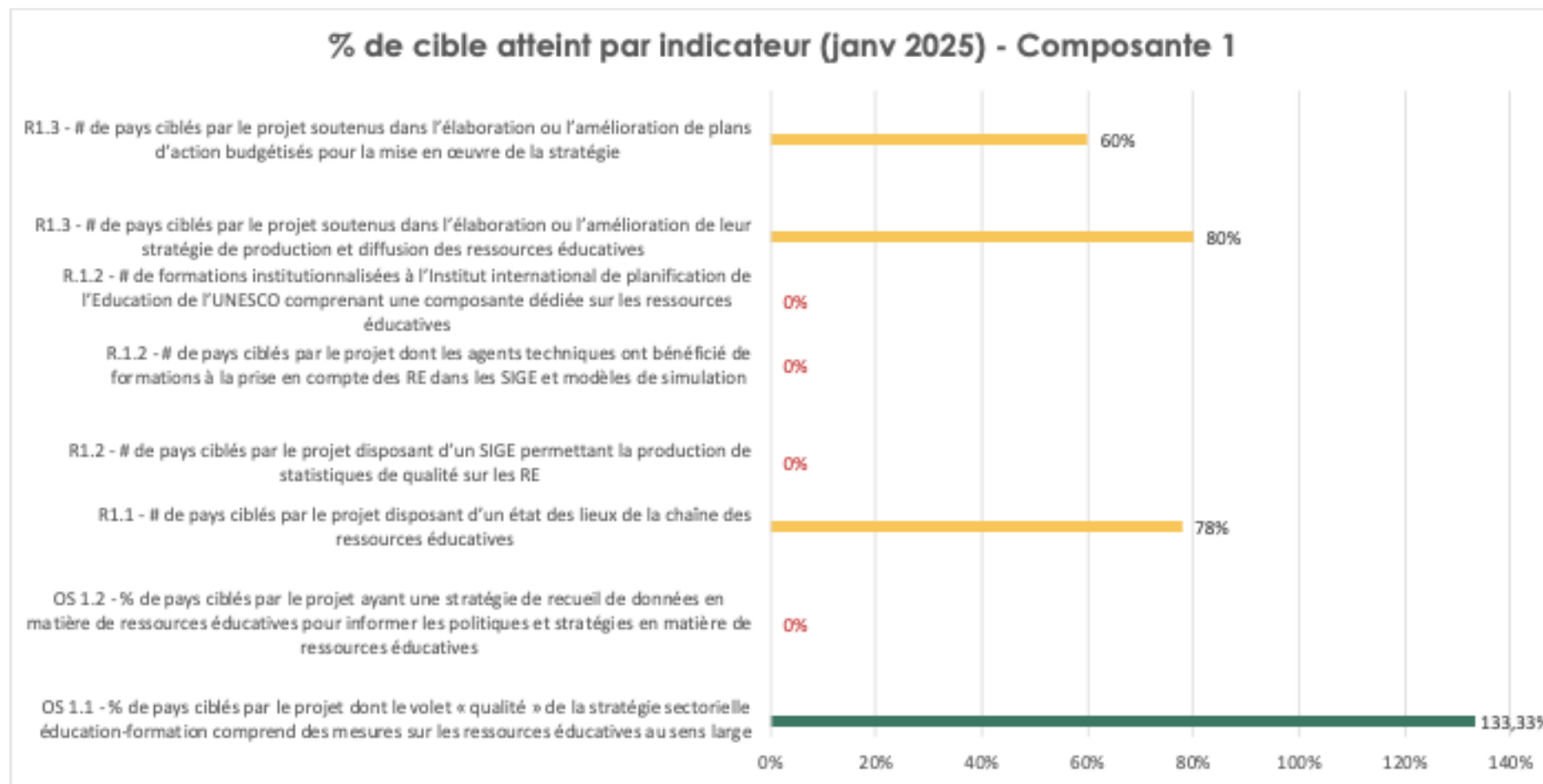
²⁶ Sénégal, Togo, Bénin, Madagascar, Djibouti. Voir limites de la méthodologie, présentées en introduction.

	<p>Développement de la stratégie nationale des REL en cours de préparation</p> <p>Formation SIGE/RE en cours de lancement</p>
Burkina Faso (pays pilote de la phase 1)	<p>Analyse diagnostique de la production et de la diffusion des RE</p> <p>État des lieux des RE</p> <p>Distribution de RE (kits pédagogiques, planches murales, etc.)</p>
République centrafricaine	<p>Analyse diagnostique de la production et de la diffusion des RE</p> <p>Appui à l'élaboration de la stratégie RE en cours</p> <p>Formation SIGE/RE en cours de lancement</p>
Comores	<p>Analyse diagnostique de la production et de la diffusion des RE</p> <p>Appui à l'élaboration de la stratégie de production et de diffusion des RE en cours de lancement</p> <p>Recrutement d'un cabinet chargé d'assurer du renforcement de compétence sur les bibliothèques numérique (déploiement et utilisation)</p> <p>Formation SIGE/RE en cours de lancement</p>
République du Congo	<p>État des lieux des RE</p> <p>– Stratégie REL finalisée et validée</p> <p>Déploiement d'une bibliothèque numérique</p> <p>Évaluation des manuels scolaires</p> <p>Test des modules de formation à l'élaboration et l'utilisation des manuels</p> <p>Formation SIGE/RE en cours de lancement</p>
Djibouti	<p>Stratégie sur les REL validée, en cours de finalisation</p> <p>Déploiement d'une bibliothèque numérique</p> <p>Test des modules de formation à l'élaboration et l'utilisation des manuels</p> <p>Formation SIGE/RE en cours de lancement</p>
République de Guinée	<p>État des lieux des RE</p> <p>Distribution de RE (kits pédagogiques, planches murales, etc.)</p> <p>Déploiement d'une bibliothèque numérique</p> <p>Évaluation des manuels scolaires</p> <p>Développement de la stratégie nationale des REL</p> <p>Formation SIGE/RE en cours de lancement</p>
Madagascar	<p>Évaluation des manuels scolaires</p> <p>État des lieux des RE</p> <p>Déploiement d'une bibliothèque numérique</p> <p>Analyse diagnostique de la production et de la diffusion des RE</p> <p>Analyse diagnostique des SIGE</p> <p>Formation SIGE/RE en cours de lancement</p>

Mali (phase 1)	État des lieux des RE
Mauritanie	État des lieux des RE Évaluation des manuels scolaires Développement de la stratégie nationale des REL Formation SIGE/RE en cours de lancement
Niger (phase 1)	Évaluation des manuels scolaires État des lieux des RE Distribution de RE (kits pédagogiques, planches murales, etc.)
République Démocratique du Congo	État des lieux des RE Développement de la stratégie nationale des REL Formation SIGE/RE en cours de lancement
Sénégal (pays pilote de la phase 1)	Analyse diagnostique de la production et de la diffusion des RE Évaluation des manuels scolaires État des lieux des RE Distribution de RE (kits pédagogiques, planches murales, etc.) Document de stratégie REL validé disponible Intégration de la question de la révision des stratégies de production et diffusion des RE dans la revue du RESEN et du PAQUET. Formation SIGE/RE en cours de lancement
Tchad	Distribution de RE (kits pédagogiques, planches murales, etc.) Évaluation des manuels scolaires Recrutement d'un cabinet chargé d'assurer du renforcement de compétence sur les bibliothèques numériques (déploiement et utilisation) Développement de la stratégie nationale des REL Formation SIGE/RE
Togo (pays pilote de la phase 1)	Analyse diagnostique de la production et de la diffusion des RE Évaluation des manuels scolaires État des lieux des RE Distribution de RE (kits pédagogiques, planches murales, etc.) Document de stratégie REL finalisé et validé Déploiement d'une bibliothèque numérique stratégie RE finalisée et validée Formation SIGE/RE en cours de lancement

L'atteinte des résultats **à date de janvier 2025** est synthétisée, par composante, dans les graphiques suivants, indiquant le pourcentage d'atteinte des cibles fixées pour chaque indicateur de résultats et réalisations suivi par le projet, sur la base des données du cadre de suivi.

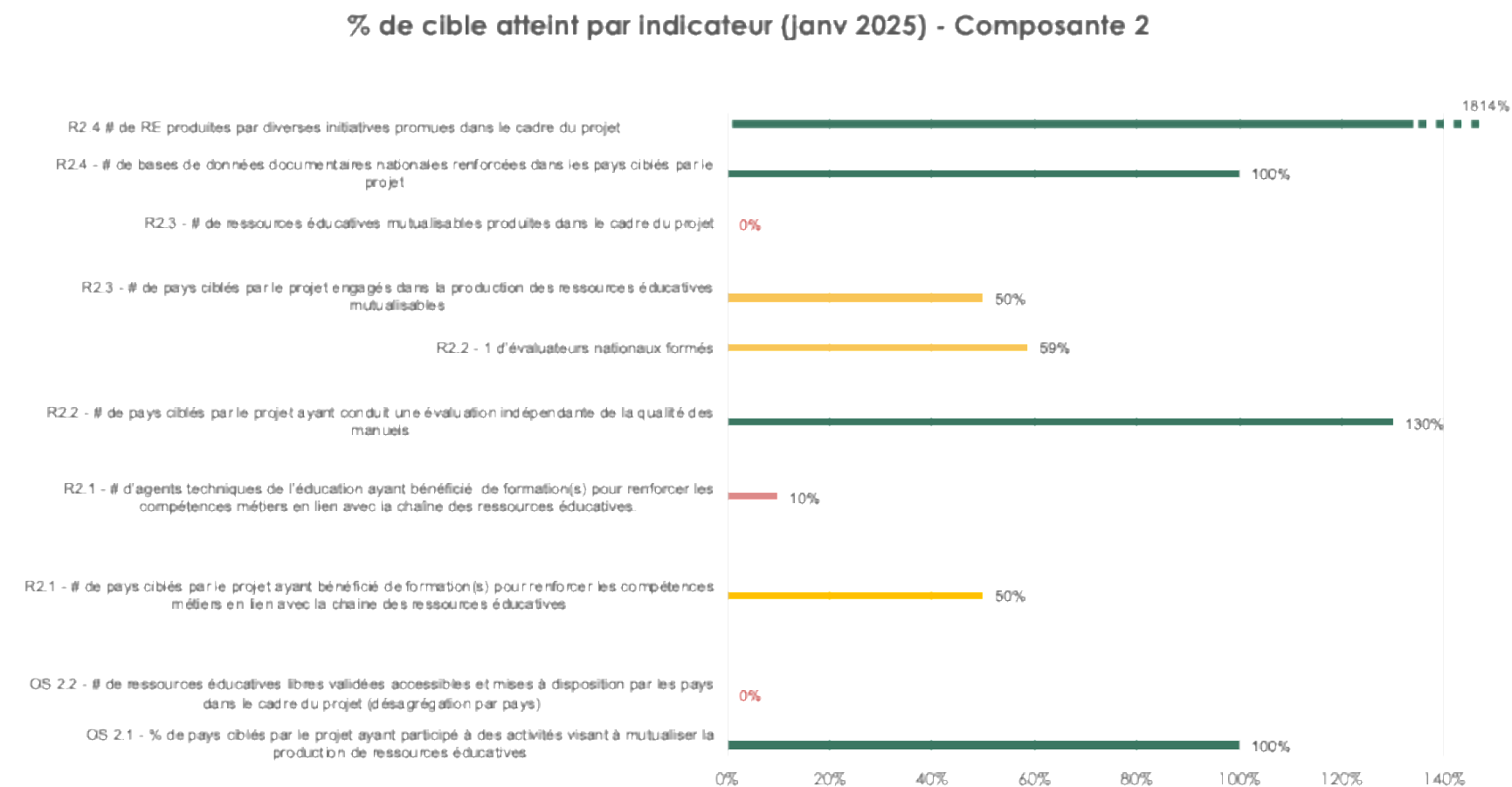
Figure 4 : Pourcentage de cible atteint par indicateur — Composante 1



Source : Technopolis, sur la base des données de suivi à date de décembre 2024.

Code couleur : vert (atteint ou surpassé) ; orange (en bonne voie pour atteindre l'objectif) ; rouge (peu ou pas avancé sur cet indicateur).

Figure 5 : Pourcentage de cible atteint par indicateur — Composante 2



Source : Technopolis, sur la base des données du cadre de suivi mis à jour en janvier 2025.

Code couleur : vert (atteint ou surpassé) ; orange (en bonne voie pour atteindre l'objectif) ; rouge (peu ou pas avancé sur cet indicateur).

4.3.2 Des avancées inégales selon les composantes et des retards accumulés sur certaines activités ayant impacté les résultats du projet

Sur la **composante 1**, dont l'objectif est de renforcer les stratégies et politiques nationales de développement et diversification des RE matérielles et numériques à usage individuel et collectif, le projet a mis en place des bases solides grâce à la première phase, mais a encore du chemin à faire pour concrétiser les progrès.

- Le projet a **très efficacement soutenu le renforcement des connaissances** sur la chaîne de ressources éducatives des pays cibles. Des analyses diagnostiques et des états des lieux ont été réalisés dans la plupart des pays visés par le projet. Les activités liées à l'évaluation de la qualité des manuels ont été menées efficacement, en coopération avec la CONFEMEN, et sont jugées comme très utiles par les pays partenaires. Elles ont été étendues en phase 2 à 4 autres pays, et ont même été dupliquées au-delà à 3 autres pays hors projet sur fonds propres de la CONFEMEN. Au Sénégal, par exemple, l'évaluation de la qualité des manuels scolaires est perçue comme une réussite, tant en matière de mobilisation des acteurs de terrain que de production d'outils utiles. Elle a permis de dresser un état des lieux, mais aussi de concevoir des grilles d'analyse, dont certains critères ont, selon les témoignages recueillis, été repris par l'INEADE dans ses outils de travail – un effet considéré comme structurant à long terme. À Madagascar, le rapport de diagnostic des stratégies de production et diffusion des RE, en cours de validation, devrait permettre de nourrir l'élaboration d'une stratégie dans les mois qui viennent.
- **Sur l'appui stratégique, des progrès inégaux sont observés.** Seul le Togo a, à la date de rédaction du rapport, validé une stratégie RE en atelier national (validation le 27 septembre 2024). Pour les autres prévus (Bénin, Comores, Sénégal, RCA et Madagascar), les activités de mobilisation sont en cours. Le projet s'est principalement orienté vers l'élaboration de stratégies REL, et a, sur cette dimension bien avancé, avec **des stratégies REL finalisées ou en cours d'élaboration dans 10 des 13 pays impliqués**. On soulignera que les démarches d'élaboration de stratégies sont allées jusqu'à l'étape de budgétisation pour trois pays, pour aider à l'opérationnalisation de ces stratégies.

Ces deux types d'activités (appui à l'élaboration des diagnostics et à celle des stratégies) mettent en lumière la **valeur ajoutée de l'approche de l'UNESCO dans son rôle d'accompagnement stratégique des ministères partenaires**. On soulignera notamment la forte mobilisation des acteurs nationaux dans les processus d'élaboration de ces documents, très appréciée par les acteurs sur place. C'est le cas par exemple pour la production du diagnostic des ressources éducatives au Sénégal ou l'élaboration de la stratégie relative aux Ressources éducatives libres (REL) tant au Sénégal qu'à Djibouti. Dans les deux cas, le fort niveau d'appropriation des stratégies permis par la démarche réellement ancrée et portée par les pays partenaires est perceptible.

- **Fin 2024, les activités n'ayant pas progressé par rapport aux indicateurs identifiés dans le cadre de suivi ont principalement trait à la composante SIGE (C1)** et à la mutualisation des ressources éducatives libres. La composante SIGE ayant été ajoutée à la phase 2 sur la base des besoins spécifiques dans ce domaine identifiés en phase 1, elle a nécessité un temps de définition et conception. Cependant, les activités de diagnostic SIGE ont été menées dans 3 pays pilote, en parallèle de discussions entamées avec l'IPE pour intégrer un module de formation sur la prise en compte des données RE dans les SIGE et conception de ce module, ce qui a permis la programmation des activités de mise en œuvre en 2025 et pourrait permettre l'atteinte des résultats attendus d'ici 2026.

Pour la **Composante 2**, dont l'objectif est d'améliorer la production et la diffusion des RE matérielles et numériques à usage individuel ou collectif et de qualité, **les progrès sont également inégaux, selon les activités**.

- Les activités de **formations des cadres de la chaîne de ressources éducatives** ont eu lieu, notamment en lien avec la phase 1, comme la formation des évaluateurs nationaux à l'utilisation de la grille standardisée pour évaluer les manuels scolaires (14 évaluateurs par pays dans 10 pays) ; la formation à l'élaboration et à l'utilisation de manuels scolaires (2 personnes par pays, soit 26 au total) ; ou, sur la phase 2, les formations et renforcements de

capacités de différents cadres techniques au déploiement de la BDD dans 6 pays. Elles ont, pour l'instant, mis du temps à se mettre en place à échelle (149 personnes formées fin 2024 pour une cible de 1528 en 2026)²⁷. C'est par exemple le cas pour le module de formations à l'élaboration et à l'utilisation des manuels de français et de mathématiques du fait notamment d'itérations importantes sur le module de formations, à la suite de l'atelier de pré-validation et des formations pilotes tenues à Djibouti et au Congo. À ce stade cependant, les éléments sont en place pour que les formations soient déployées dans les 11 pays restants dès 2025, ce qui permettra une mise à l'échelle. À ce stade encore initial, les retours des parties prenantes sur ces modules de formation sont partagés. À Djibouti par exemple, le pays étant plus en avance sur la maîtrise de la chaîne des ressources éducatives que d'autres contextes, le module a paru moins adapté aux parties prenantes locales, qui ont proposé de nombreuses adaptations aux modules de formation. Nous n'avons pas pu collecter de retours des parties prenantes au Congo, mais les retours des formateurs soulignaient un fort intérêt de celles-ci pour la formation.

- Sur la **production et la diffusion des REL et la mise en place de bibliothèques numériques**, le projet connaît plus des difficultés techniques, notamment du point de vue de l'accès aux équipements, des problèmes de serveurs, du besoin de produire des ressources à mettre en ligne, et enfin, d'une solution technique se prêtant mal au format vidéo. De ce fait, au moment de l'évaluation, aucune des bibliothèques numériques n'était réellement fonctionnelle et en ligne, disponible pour les élèves et enseignants. Des mesures ont été prises par l'UNESCO pour remédier à ces problèmes techniques et apporter un accompagnement supplémentaire pour permettre la mise en ligne courant 2025. Ceci a un impact en rebond sur le partage des REL entre les pays, celle-ci ne pouvant pour l'instant avoir lieu. Les activités de mise à disposition de REL mutualisables n'ont ainsi pas encore débuté.
- En revanche, le projet a **soutenu la diffusion de RE mutualisables**, avec la distribution de 29 000 planches murales Alphabet à 7 pays du programme, de 4500 kits pédagogiques élèves et 300 kits pédagogiques enseignants au Sénégal et au Togo, dans la lignée de la phase 1. La phase 2 a permis l'extension de ce dispositif avec la distribution de kits pédagogiques au Tchad, au Bénin et en Guinée. Les retours des parties prenantes nationales sur la pertinence de ces kits sont positifs, comme le montrent par exemple les données collectées au Bénin. La visite d'écoles pilotes ayant reçu des kits pédagogiques au Bénin a ainsi mis en lumière la satisfaction des enseignants qui confirment l'utilité de ces kits pour soutenir les apprentissages.
- Du point de vue de l'apprentissage entre les pays du projet, les RARE sont unanimement saluées comme des événements de qualité, et très utiles pour le partage d'expérience entre les pays d'Afrique subsaharienne sur la question des RE. Elles ont été complétées par d'autres événements de partage interpays sur certaines des activités clés, y compris dans le cadre d'ateliers en ligne. Les attentes des pays partenaires sont fortes de ce point de vue, notamment sur la mutualisation des REL qui n'a pas encore eu lieu. C'est le cas par exemple pour les pays moins en pointe sur les ressources éducatives qui voient une réelle valeur ajoutée au fait de se raccrocher à la dynamique régionale et à bénéficier des ressources produites et des leçons tirées par les autres pays. C'est le cas aux Comores par exemple, où les acteurs expriment une certaine déception. La question du format adapté pour favoriser efficacement le partage se pose, dans un contexte de ressources limitées. En outre, la plateforme mise en place par le projet permet l'accès à certaines des publications produites par le projet²⁸ et ainsi, une forme de mise à disposition et de partage des connaissances : 32 ressources issues du projet sont aujourd'hui disponibles sur la bibliothèque numérique de la plateforme. Cependant, on note que le projet dispose d'une bonne visibilité qui lui permet de valoriser ses travaux. Ainsi en 2024, le projet RE touche plus de 5 millions de personnes via ses plateformes de réseaux sociaux et plus de 90 000 réactions ont été enregistrées sur

²⁷ Cf. Indicateur lié au sous-objectif 2.1 du cadre logique.

²⁸ Notamment les rapports nationaux de diagnostics pour les 3 pays pilotes (Burkina Faso, Sénégal, Togo), la synthèse de ces trois diagnostics, et la synthèse des évaluations de la qualité des manuels scolaires conduites au Bénin, Burundi, Madagascar, Niger, Sénégal et Togo et le guide d'utilisation des étiquettes de lettres et de sons.

ses contenus²⁹. On soulignera la bonne qualité éditoriale et les formats visuels des publications, qui aident à les rendre accessibles.

4.3.3 Des effets tangibles limités à ce stade pour un projet qui a posé des bases cruciales, à concrétiser

Les effets de ces activités restent, dans l'ensemble, potentiels à ce stade du projet et des efforts importants seront nécessaires pour assurer leur concrétisation.

À l'échelle individuelle, les études de cas font ressortir des effets intéressants sur le renforcement des capacités des cadres des ministères partenaires. C'est le cas par exemple sur le processus de formulation des stratégies et les activités de budgétisation ou encore pour l'évaluation de la qualité des manuels. L'approche très collégiale facilitée par l'UNESCO et l'expertise mobilisée ont permis des processus d'apprentissage intéressants, soulignés à Djibouti ou au Togo par exemple. Au Togo, l'étude de cas montre que le projet a ainsi permis de renforcer les capacités sur la chaîne des ressources éducatives.

Le projet RE a également contribué à susciter un intérêt croissant pour la question de RE au sein de la communauté des pays francophones visés, et au-delà. Au-delà des retours en ce sens exprimés lors des entretiens menés pour cette évaluation, la Déclaration de Cotonou des Ministres de l'Éducation sur la qualité des manuels³⁰ et l'intérêt exprimé par des pays hors des 13 pays ciblés directement par le projet RE pour mener l'évaluation de la qualité des manuels en sont des indices probants.

Cependant, à ce jour, peu de stratégies et diagnostics ont été validés, finalisés et diffusés au sein des MEN. C'est le cas de la stratégie REL à Djibouti (validée, mais pas encore finalisée et diffusée), ou du diagnostic sur les ressources éducatives à Madagascar qui était en attente de validation auprès du SG au moment de l'évaluation. Aucune stratégie n'a été, pour l'instant, intégrée aux stratégies sectorielles des pays étudiés. Au Sénégal, par exemple, la stratégie nationale sur les REL a été validée, mais, en l'absence d'un suivi proactif au niveau pays et dans un contexte de changements institutionnels au Sénégal, les acteurs sur place craignent qu'elle soit oubliée, au vu d'autres priorités et de stratégies concurrentes, du fait d'une perte de « momentum » : « *Le document final n'est pas encore exploité. Nous avons rédigé une feuille de route, nous avons budgétisé les activités, mais ça n'a pas encore été mis en œuvre. On observe une certaine léthargie.* » [Entretien PROMET.](#)

De la même façon, les efforts de mutualisation des ressources sont encore en cours. Par exemple, si la logique d'intervention du projet a bien été pensée sur les RE numériques pour permettre la mise en commun et la mutualisation des REL (en soutenant des outils de diffusion interopérables et, plus largement, en soutenant une logique de REL), cette mutualisation n'a pas encore eu lieu. Du point de vue des pays, qui sont en cours de production des REL, des synergies pourraient être trouvées pour ne pas dupliquer le travail de production.

4.3.4 Une intégration des enjeux d'égalité de genre, d'équité et d'inclusion à renforcer

L'objectif du projet n'a pas été d'intégrer ces questions de façon centrale, comme analysé en section 4.1. Le projet a tout de même permis d'inclure les questions d'égalité et d'inclusion dans les méthodologies de diagnostic et d'évaluation développées : les grilles d'évaluation de la qualité des manuels permettent ainsi d'interroger les représentations stéréotypées que ceux-ci pourraient perpétuer. Lorsque l'on analyse les livrables produits avec l'appui du projet (diagnostics de la chaîne des RE dans les pays pilotes, stratégies accessibles), ces enjeux apparaissent de manière inégale. Par exemple, les diagnostics au Togo et au Bénin évoquent le problème de représentations stéréotypées des rapports de genre dans les manuels de primaire³¹, mais ne parlent pas des questions d'accès à des RE adaptées pour les élèves ayant des handicaps visuels. À l'inverse, le diagnostic au Burkina Faso consacre une section de

²⁹ ALBG Communication Afrique, Ressources Éducatives, rapport 2023-2024

³⁰ [Ressources Éducatives, Déclaration de Cotonou](#)

³¹ Rapport de diagnostic de la chaîne de ressources éducatives au Togo, UNESCO, mars 2022, p. 67 ; Rapport de diagnostic de la chaîne de ressources éducatives au Bénin, UNESCO, mars 2022

l'analyse à la situation des manuels pour les élèves en situation de handicap visuel³², mais ne comporte pas d'analyse sur l'égalité de genre.

En outre, les documents stratégiques élaborés dans le cadre du projet et que nous avons pu consulter pour l'évaluation n'intègrent pas ces questions. C'est le cas par exemple de la Stratégie REL élaborée à Djibouti, qui ne pose ni la question de l'inclusion des zones rurales reculées (et moins connectées) ni la question de l'égalité de genre.

4.4 Efficience : un projet ambitieux au regard des ressources allouées au projet, entraînant une mise en œuvre complexe

4.4.1 Des objectifs très ambitieux au regard des ressources allouées au projet

Le projet Ressources éducatives a été conçu avec un niveau d'ambition élevé, au regard des ressources allouées, tant financières qu'humaines et temporelles.

D'un point de vue budgétaire, les moyens mobilisés apparaissent relativement modestes au regard de l'impact visé, à savoir le renforcement des acquis d'apprentissage des élèves du primaire et du secondaire des pays francophones d'Afrique subsaharienne, par un accès équitable à des ressources éducatives diversifiées et de qualité (cadre logique du projet). Compte tenu du dimensionnement du projet (nombre de pays concernés et résultats visés), le budget du projet paraît insuffisant pour permettre une mise en œuvre pleinement conforme aux ambitions initiales.

Concernant les ressources en temps, le cadre logique prévoyait un nombre très important d'activités dans chacune des deux phases, ce qui représente une charge significative à mettre en œuvre dans le délai imparti du projet (6 ans).

Enfin, **les ressources humaines mobilisées au sein de l'équipe centrale basée à Dakar étaient très limitées au regard des exigences opérationnelles du projet**. Le projet a été principalement piloté par l'équipe centrale basée à Dakar, chargée d'accompagner et de suivre la mise en œuvre des activités dans les 13 pays cibles. Au début du projet, l'équipe de Dakar était composée de deux personnes (une à temps plein et une à mi-temps) chargées de la mise en place du projet et appuyées par une chargée de communication à mi-temps et une chargée de programme. Un renforcement a été opéré ensuite, avec le recrutement d'une troisième personne à temps plein à Dakar. Par ailleurs, un agent a été mobilisé à temps plein au sein de l'antenne de l'UNESCO à Lomé afin d'appuyer le suivi opérationnel au Togo, au Bénin et en Guinée. En seconde phase, une partie du temps de travail d'un agent basé au siège de l'UNESCO a également été consacrée au suivi de la composante relative aux Systèmes d'Information pour la Gestion de l'Éducation (SIGE).

Au niveau des pays, l'équipe de Dakar s'est appuyée sur les antennes locales de l'UNESCO pour assurer le lien opérationnel et administratif avec les MEN. **Toutefois, à l'exception du Togo et du Bénin, aucun temps de travail dédié au projet n'était formalisé dans les plans de charge des équipes locales, ce qui rendait leur implication très variable selon les disponibilités et l'intérêt individuel des personnes mobilisées.**

Du côté des MEN, la coordination des activités était assurée par un point focal national, en lien avec une équipe technique plus large (Comité technique pays), composée de représentants des directions concernées. Cependant, **ces points focaux sont généralement fortement sollicités sur de multiples programmes et leur capacité à assurer un suivi régulier et efficace des activités s'en trouve ainsi limitée.**

Dans ce contexte de ressources humaines limitées au niveau national, un suivi rapproché par l'équipe centrale aurait été nécessaire pour soutenir la mise en œuvre et en garantir l'efficacité. Cependant, compte tenu de la taille restreinte de cette équipe, il n'a pas été possible d'assurer un accompagnement étroit de l'ensemble des activités dans les 13 pays. Le bon déroulement du

³² Rapport de diagnostic de la chaîne de ressources éducatives au Burkina Faso, UNESCO, mars 2022, p. 52.

projet a donc largement reposé sur l'implication des équipes nationales (antennes de l'UNESCO et points focaux des MEN), dont l'engagement s'est avéré inégal.

Il convient également de souligner que le projet, financé sur fonds CZZ (multipays), était géré depuis le siège de l'AFD, ce qui a contribué à une faible visibilité du projet au niveau des antennes locales de l'AFD. Cette configuration a limité les possibilités de coordination opérationnelle avec les agences locales, mais aussi avec les autres partenaires techniques et financiers intervenant dans le domaine des ressources éducatives.

Figure 6 : Accent sur les mécanismes de pilotage du projet au niveau global

Le pilotage du projet au niveau global reposait sur plusieurs mécanismes de dialogue :

- Entre l'AFD, l'IF et l'UNESCO, des réunions de haut niveau étaient organisées chaque semestre afin de faire le point sur l'avancement du projet. **Selon l'IF et l'UNESCO, ces échanges ont contribué à instaurer une collaboration constructive avec le bailleur, fondée sur la transparence. En revanche, l'AFD a déploré un manque de partage d'information régulier et structuré concernant la mise en œuvre des activités.**
- Entre l'IF et l'UNESCO, une coordination opérationnelle était assurée via des réunions bimensuelles (et hebdomadaires sur les questions de communication), jugées efficaces par les deux parties. **Un effort mutuel de circulation de l'information et de coordination a été souligné** : l'IF et l'UNESCO s'invitaient régulièrement à leurs événements respectifs (ex. : participation de l'UNESCO au Salon international du livre d'Abidjan) et s'informaient de leurs missions pour faciliter la mise en relation des acteurs locaux.
- Des comités techniques et scientifiques ont été mis en place, composés de représentants d'institutions qui agissent dans la chaîne des ressources éducatives ou mettent en œuvre des activités présentant des liens étroits avec le développement des stratégies de ressources éducatives dans les pays d'Afrique subsaharienne. **Les membres des comités ont indiqué avoir principalement été mobilisés au début du projet, mais très peu au cours de la mise en œuvre, excepté pour la participation aux RARE.**

4.4.2 Du fait de la complexité de la mise en œuvre du projet, des retards ont été enregistrés dans certains pays

Le décalage entre les ressources mobilisées et l'ambition du projet a eu un impact direct sur le rythme de mise en œuvre du projet dans plusieurs pays, où **des retards significatifs ont été constatés dans le déploiement des activités**. Il convient également de souligner que les contextes socio-politiques spécifiques à certains pays ont pu contribuer aux retards observés dans la mise en œuvre du projet :

- Au **Sénégal**, le projet a connu des retards importants : selon les acteurs rencontrés lors de la mission de terrain en mai, aucune activité n'avait été organisée depuis plus d'un an, en lien avec les changements internes au Sénégal. Cette interruption a conduit à une perte d'élan et à un affaiblissement de la dynamique initiale. *« Il y avait beaucoup de lenteurs dans le projet. La mobilisation institutionnelle a sans doute manqué. Aujourd'hui, le projet n'est toujours pas visible au niveau des structures de formation initiale. Nous devrions à ce jour avoir des rencontres pour discuter des orientations, des objectifs avec ces structures ».* Entretien FASTEF. Selon les acteurs interrogés, les retards sont en partie attribués à une gouvernance insuffisamment structurée du côté du MEN, reposant sur deux entités (PROMET et DPRE) sans coordination globale couvrant l'ensemble des thématiques. À cela se sont ajoutés des changements successifs de ministres, qui ont ralenti les processus de validation et perturbé le pilotage du projet.
- À **Madagascar**, il a été indiqué que des problèmes administratifs avaient été rencontrés du côté du bureau régional de l'UNESCO à Nairobi. Ces problématiques ont entraîné des délais au cours de la réalisation de l'évaluation diagnostique notamment.

- Au **Burundi**, le ministère a indiqué que seule une partie des activités prévues ont finalement été mises en œuvre. « *Certains retards sont liés à la partie burundaise, d'autres à l'UNESCO. Chacun a beaucoup d'activités à gérer, et c'est difficile de tout suivre.* » Représentant du MEN
- En **Mauritanie**, les interlocuteurs estiment que davantage d'activités auraient pu être réalisées si une personne avait été mobilisée localement. La coordination à distance a été perçue comme une contrainte pour assurer un suivi efficace auprès du MEN.

Des délais de paiement ont aussi été rencontrés par les acteurs au cours de la mise en œuvre des activités. En **Guinée**, il a été indiqué que le MEN a dû avancer les fonds pour certains ateliers du fait des retards de décaissement. Ceci a également posé des problèmes à Madagascar et avec la CONFEMEN.

4.5 Une approche qui met au cœur du projet la durabilité ; un suivi et un portage à renforcer sur la fin de la mise en œuvre pour assurer qu'elle porte ses fruits

4.5.1 Une approche et des mécanismes intégrés dès la conception du projet pour garantir la durabilité et l'impact des activités

Plusieurs mécanismes ont été mis en place dans le cadre du projet Ressources éducatives afin de garantir la durabilité et l'impact à long terme des activités. Dès le lancement, et tout au long de la mise en œuvre, les équipes pays ont été fortement impliquées, tant dans la définition des activités (participation via réponse à Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) que dans leur exécution, à travers la réalisation des diagnostics, la rédaction des stratégies, ou encore l'évaluation de la qualité des manuels. **Cette implication constante a favorisé une forte appropriation des projets par les équipes nationales, condition essentielle pour assurer la pérennité des effets, y compris après la fin du projet.** De ce point de vue, les partenaires soulignent la spécificité de l'UNESCO et la relation étroite qu'elle entretient avec les ministères de l'Éducation nationale, qui facilite une véritable appropriation des projets à l'échelle nationale.

Par ailleurs, l'UNESCO a fait le choix de se positionner dans le cadre de ce projet sur **des activités à fort potentiel structurant**, avec des effets attendus par effet de levier ou de ruissellement. Travailler au niveau des stratégies nationales, par exemple, avait pour objectif de faire émerger la question des ressources éducatives dans les priorités des MEN, et ainsi d'orienter des financements vers les enjeux identifiés lors des diagnostics. Ce type d'intervention, par nature, vise à produire des effets à long terme qui ne sont pas immédiatement visibles, mais qui s'inscrivent dans une logique de transformation en profondeur. Il en va de même pour le développement des bibliothèques numériques ou l'évaluation de la qualité des manuels scolaires, qui visent respectivement, à améliorer, dans la durée, l'accès des populations aux ressources éducatives, et la qualité des ressources.

Enfin, l'UNESCO a privilégié une approche par étapes, afin d'assurer que les conditions de durabilité étaient réunies, avant de passer à l'activité suivante, avec un séquençage des activités et une attention portée à leur alignement avec les processus stratégiques de chaque pays. Si l'on prend par exemple l'ensemble des activités sur les REL, le projet passe par les étapes de diagnostics, de formulation de stratégies nationales puis de mise en place de BDD, de production de REL et de formations, afin d'assurer que la BDD pourra effectivement être gérée par les services des MEN eux-mêmes, au sein d'un cadre stratégique bien défini. De la même façon, l'UNESCO a privilégié la durabilité à la vitesse d'exécution quand ces choix se sont posés : c'est le cas par exemple au Congo, où l'équipe de l'UNESCO a préféré attendre de lancer les activités pour les arrimer au processus de formulation du nouveau plan sectoriel d'éducation.

4.5.2 Une durabilité qui reste à assurer au vu des priorités et enjeux multiples des MEN.

Compte tenu de la nature structurelle des activités mises en œuvre dans le cadre du projet, un engagement fort des MEN est nécessaire pour garantir que ces activités produisent les effets attendus. Par exemple, les stratégies élaborées doivent faire l'objet d'un portage actif et d'un travail de diffusion par les équipes pays impliquées, afin d'être intégrées aux discussions officielles, utilisées pour nourrir le dialogue politique, et intégrées aux futurs plans sectoriels. À cet égard, la position hiérarchique et la fonction du point focal au sein du ministère jouent un rôle déterminant. Lorsqu'il occupe un poste stratégique, le point focal est en mesure de favoriser l'ancrage institutionnel des activités du projet, notamment en ce qui concerne l'élaboration ou

l'actualisation de stratégies sectorielles. À l'inverse, un profil plus technique, bien que pertinent pour la production de documents de qualité, dispose généralement d'un pouvoir d'influence plus limité pour porter les recommandations auprès des instances décisionnelles et garantir leur prise en compte à l'échelle nationale. Au Sénégal, par exemple, des discussions sont aujourd'hui organisées par le Conseiller Technique Numérique du MEN sur la durabilité de la stratégie REL, ce qui pourrait appuyer son intégration dans le prochain plan sectoriel.

De la même façon, les résultats des diagnostics doivent être suffisamment diffusés et portés au sein des ministères pour être intégrés dans la planification future. Dans le cas de Madagascar par exemple, le diagnostic SIGE a été très utile et pertinent d'un point de vue technique, mais n'a eu pour l'instant que peu de portée du fait d'un manque de portage hiérarchique de ses conclusions. De la même façon, toujours à Madagascar, l'évaluation de la qualité des manuels n'a pour l'instant pas eu de suite et la direction ayant suivi cette évaluation n'avait à ce jour pas de plan spécifique pour intégrer ses conclusions à sa planification stratégique.

Ce besoin de portage institutionnel doit être soutenu par un accompagnement actif de l'UNESCO afin d'assurer la diffusion, la capitalisation et la durabilité des résultats. Toutefois, comme mentionné précédemment (cf. section sur l'efficacité), les capacités limitées de suivi du projet, notamment en raison du manque de ressources humaines dédiées, ont constitué un obstacle à cet accompagnement.

Au-delà de l'intégration des stratégies dans les plans sectoriels nationaux, la logique d'intervention du projet repose aussi sur un financement par la contrepartie nationale d'activités de développement de la qualité des ressources éducatives dans le cadre des stratégies développées. Or, **les pays concernés par la mise en œuvre du projet rencontrent très souvent des difficultés budgétaires qui rendent cette hypothèse sous-jacente de la logique d'intervention du projet parfois peu réaliste.** Au Togo, par exemple, les acteurs du MEN s'accordent à dire qu'il sera très difficile pour le ministère de trouver les fonds nécessaires au financement de la stratégie RE. À Djibouti, les mêmes difficultés sont identifiées pour financer la stratégie REL.

« Le projet est bon, mais il faut aller jusqu'au bout. Nous rencontrons de grosses difficultés financières dans le pays aujourd'hui. Les REL sont une bonne solution par exemple, mais nous devons l'intégrer à la formation des enseignants, nous devons avoir de l'équipement [...] Il y a un défi important qui se pose aujourd'hui à financer ces stratégies ». [Membre du MEN Togo](#)

De la même manière, une fois les bibliothèques numériques mises en place, il faut s'assurer qu'elles sont alimentées en contenus pertinents, qu'elles bénéficient d'une visibilité suffisante, et qu'elles sont effectivement utilisées par les publics cibles.

Si des initiatives ont émergé dans certains pays pour renforcer la durabilité de ces actions, ces efforts restent ponctuels et n'ont pas été systématisés à l'échelle du projet. Dans de nombreux contextes, la durabilité des résultats reste encore fragile. Au Togo, une stratégie a bien été élaborée, accompagnée d'un exercice de budgétisation, mais elle n'a pas été reprise à ce stade par le ministère dans la stratégie sectorielle, laissant le document en suspens³³. La situation est similaire pour les bibliothèques numériques : dans la majorité des cas, elles ne sont pas encore fonctionnelles, soit parce qu'elles n'ont pas été mises en ligne, soit parce qu'elles ne disposent pas encore de contenus suffisants.

« Notre principale difficulté, c'est l'accès à la documentation de la bibliothèque numérique. Il faut acheter des licences pour mettre les documents et livres sur la plateforme pour exploitation ». [Membre du MEN Guinée](#)

« La bibliothèque est en ligne, mais nous n'avons pas de ressources disponibles pour le moment. Nous voulons faire des capsules vidéo dans les amphithéâtres, mais nous avons besoin d'équipements, d'un technicien, etc. Sans ces éléments, nous allons avoir du mal à alimenter la plateforme ». [Membre du MEN Togo](#)

³³ Le Togo va bientôt débiter la révision de son plan sectoriel et il est donc crucial que la stratégie y soit incluse pour assurer la durabilité des effets du projet.

Il convient toutefois de noter que certains signes de durabilité des activités sont visibles. Ils sont présentés dans l'encadré ci-après.

Encadré 5 : Exemples de signes de durabilité du projet dans les pays

Sénégal	Djibouti
<p>Des discussions sont actuellement en cours pour une reprise de la stratégie REL dans le plan sectoriel en cours de rédaction.</p> <p>L'INEADE a adapté ses grilles d'évaluation pour prendre en compte les critères de la CONFEMEN présentés dans le cadre des évaluations de manuels.</p>	<p>À Djibouti, le projet s'appuie sur des structures nationales compétentes et très engagées, telles que le CRIPEN. Le fort degré d'appropriation des activités élaborées dans le cadre du projet (production de REL, stratégie REL) est un levier prometteur.</p>

La phase 2 est encore en cours de mise en œuvre : en effet la date limite de versement des fonds est le 30 juin 2026 et la date limite d'achèvement technique le 30 juin 2027. De nombreuses activités destinées à renforcer l'utilisation des RE et à assurer la durabilité des résultats sont encore prévues d'ici la fin du projet, ce qui devrait permettre une concrétisation d'au moins une partie des effets attendus. Il est par exemple prévu d'alimenter les différentes bases de données produites jusqu'ici, et de mener des activités de formation pour leur utilisation. De la même manière, il est prévu d'alimenter un dialogue avec les ministères pour la finalisation et l'utilisation des stratégies. Le Togo entame par exemple la révision de son plan sectoriel de l'éducation : l'inclusion de la stratégie dans ce plan assurerait la durabilité des activités du projet dans le pays. Ce processus de révision du plan sectoriel de l'éducation a également été entamé au Sénégal.



5

CONCLUSIONS ET LEÇONS APPRISSES

5.1 Conclusions

Le projet UNESCO Ressources Éducatives traite d'une question clé — la production, diffusion, utilisation des ressources éducatives dans les systèmes éducatifs d'Afrique francophone — en y apportant une réponse ambitieuse (échelle, et portée), innovante (en visant la chaîne de production et diffusion des RE, et les REL) et structurante (en visant d'inclure mieux les RE dans la planification et les stratégies ministérielles sur la base de diagnostics), par rapport aux solutions axées sur la distribution souvent privilégiées jusqu'ici. La réponse apportée est pertinente et, dans la lignée du mandat et de l'approche de l'UNESCO, elle repose sur une forte appropriation par les ministères partenaires.

En outre, malgré la très grande diversité de contextes ciblés, et les niveaux très variés d'avancement par rapport à la chaîne de RE et les REL, le projet s'est appuyé sur des dispositifs pertinents (une phase préparatoire très analytique, des AMI adressés aux états cibles), qui ont permis d'adapter aux besoins et aux niveaux d'engagement des pays ciblés, et ce en respectant une démarche favorisant l'appropriation et la durabilité. Le niveau de progrès par rapport aux réalisations attendues est satisfaisant, à ce stade du projet.

Revers de la médaille, la complexité (nombreux acteurs, nombreux pans distincts d'activités) et l'échelle du projet (16 puis 13 projets) couplées à un lancement en période de COVID-19, ont mené à des retards de mise en œuvre importants et à des difficultés pour l'équipe projet — sous-dimensionnée — pour suivre d'assez près l'ensemble des processus engagés au niveau des pays.

Si beaucoup de progrès ont été réalisés, à deux ans de la fin du projet, celui-ci est devant un défi important pour le reste de sa mise en œuvre, afin d'assurer non seulement l'exécution des activités prévues, mais, surtout, d'ancrer suffisamment les réalisations dans la réalité des ministères partenaires pour que les réalisations et activités ne soient pas sans lendemain et mènent à des changements durables. Cela pose la question soit d'une troisième phase de mise en œuvre pour assurer cet ancrage, soit d'une possible priorisation de l'effort de suivi de l'équipe projet sur la validation et la diffusion des stratégies, diagnostics, ressources et bibliothèques dans les pays où ils sont suffisamment avancés pour parvenir à des effets aussi structurants que possible.

5.2 Leçons apprises

Les conclusions de l'évaluation mettent en lumière les leçons suivantes, applicables aux projets similaires au projet Ressources éducatives :

- **Le besoin de relais régionaux pour assurer la mise en œuvre de projets multipays** : les projets complexes et multipays comme celui-ci posent des difficultés d'impulsion et de suivi au niveau pays, alors même que le suivi fin et appuyé de la mise en œuvre au niveau pays est une condition de réussite et de durabilité. L'approche de l'UNESCO, très ancrée et passant par les MEN, est bénéfique du point de vue de l'appropriation et de la durabilité, mais demande d'autant plus d'attention pour suivre la validation et la diffusion des productions, et identifier les synergies clés, notamment au sein des GLPE. Ceci est très difficile à faire efficacement sur l'ensemble des pays avec une équipe très resserrée à Dakar et des relais plus ou moins engagés au niveau des bureaux UNESCO. L'évaluation suggère le besoin de relais dédiés, au moins au niveau sous-régional, pour appuyer le suivi fin et la mise en œuvre au niveau de groupes de pays.
- **Les synergies avec les processus stratégiques en cours dans les pays de mise en œuvre sont cruciales**, pour assurer le portage politique, le financement et donc la réalisation des objectifs, mais très difficiles à opérationnaliser sans un suivi très fin au niveau pays et un engagement fort des points focaux pour porter les priorités des diagnostics/stratégies au bon moment. Il y a un besoin de cartographier, en coordination avec les bureaux nationaux et antennes UNESCO, les processus de rédaction des plans sectoriels et des pactes de partenariat initiés grâce au processus d'obtention des financements PME et de l'alignement de l'aide pour identifier ceux qui, temporellement, sont les plus prometteurs pour permettre d'y arrimer les stratégies formulées et, ainsi, identifier les sources de financements, comme l'a fait le projet UNESCO RE en phase 1. Sans cela, les risques que les stratégies restent lettre morte ou deviennent caduques sont importants.

- **L'engagement des pays partenaires dans la gouvernance du projet peut être plus important** : le portage au niveau national de ce type de projets est un levier important pour permettre de réels effets. L'absence d'implication des pays partenaires dans les dispositifs de gouvernance ne favorise pas ce portage. Tout en gardant les dispositifs de pilotage opérationnels et efficaces du projet, il convient de prévoir un niveau de gouvernance stratégique impliquant les pays concernés, avec un COPIL de haut niveau au moins en début de projet, à mi-parcours et en fin de projet.
- **Importance de la sélection des points focaux au sein des MEN** : les points focaux sont fondamentaux dans le dispositif de mise en œuvre du projet pour assurer tant la mise en œuvre des activités qu'une intégration effective aux processus stratégique et budgétaire des ministères. Si l'UNESCO ne désigne pas les points focaux, il reste important de s'assurer qu'il n'y ait qu'un seul responsable pour éviter de diluer les responsabilités de suivi ; il est préférable d'avoir un point focal suffisamment haut placé dans la hiérarchie des MEN pour assurer le portage du projet et le suivi d'ensemble du projet, être capable d'avoir une vision transverse de l'insertion des différentes composantes des projets dans les réformes et programmes plus larges des ministères et pouvoir mobiliser les bons acteurs au bon moment.
- **L'intégration du genre** demande une réflexion dès la conception du projet pour identifier les leviers clés d'effets sur l'inclusion, ainsi que les données à collecter pour effectuer un suivi efficace. Sans cela, les activités liées au genre tendent à être disjointes et peu soutenues dans le temps.
- **Renforcement de l'engagement des agences AFD en soutien au projet** : les projets de ce type bénéficieraient d'un engagement plus fort des agences en soutien au projet, tant dans les discussions stratégiques avec les ministères partenaires et autres partenaires techniques et financiers que pour identifier des synergies avec les programmes financés par l'AFD.



6

RECOMMENDATIONS

Afin d'optimiser les résultats et les effets du projet RE jusqu'à la fin de sa mise en œuvre, et sur la base des constats de l'évaluation, nous proposons à ce stade cinq recommandations clés. Elles sont présentées ici par ordre de priorité.

R1 : Prioriser les efforts de coordination et de suivi rapproché pour faire aboutir les processus lancés, afin de concrétiser les effets du projet, quitte à privilégier les efforts sur un nombre réduit de pays. En priorité :

- La validation officielle des livrables du projet
- La mise en ligne des bibliothèques REL

Adressée à	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Équipe projet UNESCO, bureaux/antennes UNESCO
Constats évaluatifs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De nombreux processus en cours (diagnostics, stratégies, bibliothèques...), mais inaboutis dont la durabilité est mise à risque s'ils ne sont pas concrétisés avant la fin du projet ▪ Un besoin de validation officielle et de diffusion pour avoir des effets concrets sur l'utilisation des RE par les parties prenantes clés (enseignants, élèves...)
Objectifs de la recommandation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer les conditions minimales pour permettre l'atteinte des résultats et un progrès vers les impacts attendus du projet
Actions suggérées	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcer le dialogue stratégique avec les SG pour faire valider les livrables en attente (stratégies, diagnostics, etc.) par la hiérarchie des MEN et obtenir leur endossement officiel ▪ Identifier les points de blocage pour les bibliothèques REL et mettre en place un calendrier serré avec les prestataires pour les régler et accélérer la mise en ligne

R2 : Accompagner la valorisation et la diffusion des livrables et réalisations du projet aux niveaux nationaux et régionaux

Adressée à	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Équipe projet UNESCO
Constats évaluatifs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un besoin de diffusion structurée pour avoir des effets concrets sur l'utilisation des RE par les parties prenantes clés (enseignants, élèves...)
Objectifs de la recommandation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer les conditions minimales pour permettre l'atteinte des résultats et un progrès vers les impacts attendus du projet
Actions suggérées	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soutenir la préparation de plans de diffusion internes de ces productions au sein des MEN pour augmenter les chances de diffusion et de mise en pratique : communication officielle annonçant la validation ministérielle, événements de diffusion auprès des directions clés, chefs d'établissements, enseignants... ▪ Préparer un plan de communication national et entre les pays du projet sur cette mise en ligne permettant de rappeler simplement ce qu'elles sont ; pourquoi elles sont utiles et comment les utiliser.

R3 : Identifier les synergies possibles par pays pour soutenir le financement des stratégies formulées par le projet	
Adressée à	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Points focaux MEN Partenaires (en priorité) ▪ Équipe projet UNESCO, bureau/antenne UNESCO
Constats évaluatifs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La concrétisation des effets du projet et sa soutenabilité dépendent beaucoup de la capacité à faire financer les priorités d'action identifiées dans les stratégies formulées avec l'aide du projet. Cette étape n'est pas encore aboutie à ce stade.
Objectifs de la recommandation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer les conditions pour permettre d'optimiser l'impact du projet
Actions suggérées	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier pour chaque pays, en ciblant prioritairement ceux qui ont le plus progressé sur les stratégies, des points d'entrée de financement (en priorité financements propres, PME, Banque Mondiale, et AFD) ▪ Accompagner les points focaux dans des discussions avec les SG des MEN et les bailleurs clés (<i>notamment la Banque Mondiale du fait de l'importance de cet acteur dans le domaine de l'éducation</i>) pour intégrer ces éléments dans les PSE, et trouver des points d'entrée et des financements aux stratégies développées, notamment à travers les pactes de partenariat et les programmes STG du PME. ▪ Mettre à l'ordre du jour les questions de RE et présenter les stratégies dans les groupes locaux/nationaux d'éducation pour identifier des bailleurs intéressés

R4 : Renforcer significativement l'intégration du genre et de l'inclusion dans la mise en œuvre du projet	
Adressée à	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Points focaux MEN Partenaires ▪ Équipe projet UNESCO, bureau/antenne UNESCO
Constats évaluatifs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le genre et les enjeux d'inclusion n'ont été que peu intégrés dans la conception du projet ▪ L'intégration transverse de ces enjeux se traduit par leur prise en compte de manière très inégale et, somme toute, limitée dans les livrables clés
Objectifs de la recommandation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contribuer aux objectifs stratégiques de l'UNESCO en matière de genre et d'équité
Actions suggérées	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcer l'intégration du genre et de l'inclusion dans toutes les stratégies en cours de production, en s'assurant que ces enjeux ne sont pas seulement cités en contexte, mais font l'objet d'axe prioritaire et de mesures afférentes <ul style="list-style-type: none"> - Parmi les ateliers de co-construction des stratégies, prévoir un atelier de réflexion sur l'intégration de la question du genre et la production de ressources éducatives non stéréotypées

	<ul style="list-style-type: none"> - Considérer l'intégration dans les processus de validation des RE(L) par les ministères de critères liés à la prise en compte de l'inclusion et de l'égalité de genre - Prévoir la préparation d'un court guide reprenant les principes et bonnes pratiques en matière d'inclusion et d'égalité de genre pour la production et la diffusion de REL adaptées, telles que des ressources multisensorielles ; imagerie diversifiée et inclusive ; la diversité des représentations et références, l'absence de stéréotypes... <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proposer des accompagnements techniques ciblés sur ce point aux pays partenaires qui sont engagés dans les processus de formulation stratégique
--	--

R5 : Lancer dès maintenant une concertation avec les partenaires clés de l'UNESCO pour identifier une solution durable pour l'hébergement et l'alimentation de la plateforme

Adressée à	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Équipe projet UNESCO ▪ AFD ▪ Autres partenaires de mise en œuvre (CONFEMEN,...)
Constats évaluatifs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La plateforme est bien faite et permet d'appuyer la diffusion et la mutualisation des ressources du projet ▪ À ce stade une solution durable qui puisse permettre son hébergement, sa maintenance et son alimentation manque ▪ L'UNESCO n'est pas typiquement habilitée à héberger une plateforme
Objectifs de la recommandation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer la durabilité de la plateforme RE
Actions suggérées	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organiser un dialogue stratégique avec les partenaires clés de l'UNESCO pour identifier les acteurs les plus pertinents pour héberger une plateforme de ce type sur le long terme, ainsi que les solutions possibles de financement. ▪ Sur cette base, planifier bien en amont, les étapes techniques de migration et de maintenance

MATRICE D'ÉVALUATION

Question d'évaluation	Indicateurs de performance	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Hypothèses
Pertinence				
Q1.1 Dans quelle mesure les domaines d'intervention et les objectifs du projet répondent-ils aux besoins et priorités des pays cibles en matière d'éducation ?	<ul style="list-style-type: none"> Nombre et % de pays ciblés disposant d'une évaluation-diagnostic de la chaîne des ressources éducatives % des 13 pays ciblés pour lesquels le bon alignement entre les priorités du projet et les stratégies et priorités éducatives sur la période 2020-2024 est confirmé par les données Le projet permet de répondre à des besoins de ces pays non couverts jusqu'ici ou apporte des réponses nouvelles 	<ul style="list-style-type: none"> Documents de conception et mise en œuvre du projet Stratégies, plans, et documents officiels relatifs aux ressources éducatives Documents de contexte sur les ressources éducatives dans chacun des pays étude de cas Documents de diagnostic et analyses des besoins par rapport aux ressources éducatives par pays étude de cas Partenaires institutionnels locaux, notamment les partenaires des MEN 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse documentaire Entretiens transverses 7 études de cas : analyse documentaire et entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> Les parties prenantes des pays ciblés sont mobilisées et participent activement à la définition au projet ce qui permet la production de documents adaptés aux contextes locaux Des données complètes et de qualité sont disponibles dans les pays cibles pour identifier les besoins Les résultats des évaluations-diagnostic sont conjugués à une amélioration des stratégies
Q1.2 La logique d'intervention du projet est-elle adaptée au contexte des pays cibles ?	<ul style="list-style-type: none"> Clarté et réalisme de la logique d'intervention Niveau de prise en compte des différents contextes et de détails des hypothèses sous-jacentes à la logique d'intervention du projet 	<ul style="list-style-type: none"> Documents projets Documents de contexte sur les ressources éducatives dans chacun des pays 	<ul style="list-style-type: none"> Reconstitution et analyse de la logique d'intervention du projet et de ses 	<ul style="list-style-type: none"> Les parties prenantes des pays ciblés sont mobilisées et participent activement au projet ce qui permet la production

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pertinence des mécanismes de mobilisation des pays ciblés et d'identification de leurs besoins : nombre et % des pays visés ayant répondu aux AMI ▪ Valeur ajoutée de l'approche multipays 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partenaires institutionnels locaux, notamment les partenaires des MEN et partenaires institutionnels (UNESCO, etc.) 	<p>hypothèses sous-jacentes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse documentaire ▪ 7 études de cas : Entretiens à distance et missions de terrain 	<p>de documents adaptés aux contextes locaux</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Des données complètes et de qualité sont disponibles dans les pays cibles pour identifier les besoins Des attentes ont été exprimées par les acteurs ou des faiblesses notoires ont été observées pendant la phase de démarrage qui servent de base aux formations proposées
<p>Q.1.3 Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à l'atteinte de l'ODD4, notamment sa cible 4.1³⁴ ?</p> <p>Q1.4 Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à la réalisation de la recommandation de l'UNESCO sur les ressources éducatives libres ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alignement des objectifs du projet Ressources éducatives avec l'ODD4 ▪ Nombre et % de pays cibles ayant mené des états des lieux sur les REL ▪ Nombre et % de pays cibles ayant des stratégies REL validées suite aux activités menées dans le cadre du programme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stratégies et documents d'orientation de l'UNESCO ▪ UNESCO Siège, UNESCO Dakar... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse documentaire ▪ Entretiens transverses 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des activités de démultiplication sont mises en place par les pays ▪ Une communauté de pratiques est créée sur les REL par le projet ▪ Les MEN s'engagent activement dans la transformation de leurs stratégies de production et de diffusion de REL ▪ Les pays disposent d'un niveau de financement du secteur de l'éducation favorable à la mise en œuvre des stratégies de

³⁴ La cible 4.1 de l'ODD4 concerne l'éducation de qualité et est définie comme suit « D'ici à 2030, veiller à ce que toutes les filles et tous les garçons achèvent un cycle complet d'enseignement primaire et secondaire gratuit, équitable et de qualité, débouchant sur des résultats d'apprentissage pertinents et efficaces »

				production et de diffusion des RE
Q.1.5 Dans quelle mesure et comment les enjeux d'équité et de genre ont-ils été intégrés dans la conception du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> Degré et qualification de l'intégration des enjeux de genre et d'équité dans la théorie initiale du changement du programme et son cadre logique (<i>gender-neutral, -sensitive, -transformative</i>) Degré d'intégration du genre et de l'inclusion dans le dispositif de suivi du projet (collecte de données désagrégées par sexe, par zones urbaines/rurales, etc) Degré d'intégration dans la définition des activités au niveau pays 	<ul style="list-style-type: none"> Stratégies et documents d'orientation de l'UNESCO UNESCO Siège, UNESCO Dakar... Partenaires institutionnels locaux, notamment les partenaires des MEN et partenaires institutionnels (UNESCO, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse documentaire Entretiens transverses 7 études de cas : Entretiens à distance et missions de terrain 	<ul style="list-style-type: none"> Les diagnostics et stratégies produits sont sensibles au genre et à l'inclusion Les SIGE renforcés sont sensibles au genre et à l'inclusion Les ressources éducatives produites sont sensibles au genre Les ressources éducatives produites sont accessibles aux groupes marginalisés
Cohérence				
Q2.1 Comment le projet cherche-t-il des synergies avec d'autres institutions pour l'atteinte des objectifs ? Existe-t-il une cohérence entre les différentes activités des différents acteurs en matière d'éducation dans les pays visés par le projet ?	<ul style="list-style-type: none"> Nombre et % de pays cibles dans lesquels les activités du programme se sont arrimées aux plans sectoriels de l'éducation Nombre et % de pays cibles où les activités du programme sont intégrées dans d'autres programmes sur la qualité de l'éducation (PME, etc) Nombre de pays où des synergies entre le projet Ressources éducatives et le programme APPRENDRE de l'AUF ont été trouvées 	<ul style="list-style-type: none"> Acteurs de la mise en œuvre et bénéficiaires directs du programme Acteurs du projet, bureaux/représentations UNESCO, MEN 	<ul style="list-style-type: none"> 7 études de cas : Entretiens et missions de terrain Entretiens transverses 	<ul style="list-style-type: none"> Un dialogue efficace est mis en place et maintenu tout au long du projet avec les partenaires clés (IFE, CONFEMEN, AUF, EBAD, autres programmes UNESCO etc..) Les stratégies et plans opérationnels soutenus se font en arrimage avec les plans sectoriels de l'éducation et les plans d'action opérationnels de la politique éducative

Q2.2 Comment les activités du projet ont été coordonnées avec les autres activités similaires dans d'autres projets mis en œuvre par l'UNESCO et celles existantes dans les pays cibles ?	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'articulations entre les actions du projet et celles d'autres programmes portés par l'UNESCO, au niveau régional ou international % des pays cibles où les actions du projet et celles d'autres programmes portés par l'UNESCO sont articulées 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport de présentation du projet, rapports d'activité, de bilan... Acteurs du projet, bureaux/représentations UNESCO... 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse documentaire 7 études de cas : Entretiens à distance et mission de terrain 	<ul style="list-style-type: none"> Un dialogue efficace est mis en place et maintenu tout au long du projet avec les partenaires clés (directions/programmes UNESCO))
Q2.3 (Cohérence interne) Dans quelle mesure les différentes composantes du projet RE sont complémentaires et ont établi des synergies au service de l'objectif général du programme ?	<ul style="list-style-type: none"> Pertinence de la logique d'ensemble du programme Nombre d'articulations et synergies entre les composantes UNESCO et la composante portée par l'IF au niveau transverse et au niveau pays 	<ul style="list-style-type: none"> Stratégies et documents d'orientation de l'UNESCO CR de réunions IF/UNESCO UNESCO Siège, UNESCO Dakar... Partenaires institutionnels locaux, notamment les partenaires des MEN et partenaires institutionnels (UNESCO, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse documentaire Entretiens transverses 7 études de cas : Entretiens à distance et missions de terrain 	<ul style="list-style-type: none"> Le renforcement de l'accès aux livres (C3) favorise le renforcement des acquis d'apprentissage porté par la C1 et la C2.
Efficacité				
Q3.1 Dans quelle mesure les objectifs de la phase 1 et de la mise en œuvre à mi-parcours de la phase 2 sont atteints ? Q3.2 Quelles ont été les principales raisons de l'atteinte ou non des objectifs ? Q3.3 Comment la COVID-19 a-t-elle impacté la mise en œuvre du projet et l'atteinte des résultats ?	<ul style="list-style-type: none"> Taux de réalisation des objectifs globaux et spécifiques du projet, tels que définis à sa conception (comparaison des valeurs atteintes avec les valeurs cibles et valeurs de référence) ; Taux de réalisation désagrégés par pays Existence/absence de premiers résultats attendus ou inattendus du programme Perception des résultats atteints à ce stade par les parties prenantes au niveau pays 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport de présentation du projet, rapports d'activité, de bilan... MEN partenaires, acteurs du projet, bureaux/représentations UNESCO, experts mobilisés, bénéficiaires directs... 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse documentaire Entretiens transverses 7 études de cas pays : entretiens à distance et mission de terrain 	<ul style="list-style-type: none"> Les MEN s'engagent activement dans la transformation de leurs stratégies de production et de diffusion des RE(L) La situation sociopolitique des pays cibles permet la mise en place des activités

Q.3.4 Le projet a-t-il eu des résultats inattendus (positifs ou négatifs) ?				
<p>Q3.4 Le projet apporte-t-il des réponses aux inégalités de genre ?</p> <p>Q3.5 Quels ont été les défis et les réalisations en matière d'intégration d'une approche fondée sur les droits humains, l'égalité des sexes et l'équité ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre et % de femmes parmi les personnes formées par le programme ■ Nombre et % de personnes formées issues de zones reculées/difficiles d'accès ■ Nombre de stratégies de production des ressources éducatives sensibles au genre et inclusive ■ Nombre de pays cibles où les SIGE et outils de projection permettent une désagrégation par sexe et par niveau de marginalisation (ex. : zones reculées) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rapport de présentation du projet, rapports d'activité, de bilan... ■ MEN partenaires, acteurs du projet, bureaux/représentations UNESCO, experts mobilisés, bénéficiaires directs... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse documentaire ■ Entretiens transverses ■ 7 études de cas 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Des mesures ont été mises en place tout au long du programme pour s'assurer de la prise en compte de ces enjeux ■ Les diagnostics et stratégies produits sont sensibles au genre et à l'inclusion ■ Les SIGE renforcés sont sensibles au genre et à l'inclusion ■ Les ressources éducatives produites sont sensibles au genre ■ Les ressources éducatives produites sont accessibles aux groupes marginalisés
Efficienne				
<p>Q4.1 Dans quelle mesure les ressources (temps, ressources humaines et matérielles) ont-elles été déployées de manière efficiente pour l'atteinte des résultats ?</p> <p>Q4.2 Les objectifs fixés par ce projet étaient-ils clairs et</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Taux d'exécution du budget par phase ■ % des ressources par objectifs, pays et résultats atteints ■ Alignement du budget prévu et du budget réalisé au global et par activités ■ Alignement entre les résultats obtenus à ce jour et les coûts impliqués ■ Nombre et formes de partenariats avec les autres institutions pour mutualiser les ressources 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rapports d'avancement du projet, bilans d'activité, bilans financiers, documents de gouvernance, MoU, données et tableaux de suivi, rapports d'avancement... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse documentaire ■ Entretiens transverses ■ 7 études de cas : analyse documentaire et entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les ressources financières sont suffisantes et bien utilisées pour produire des ressources éducatives de qualité ■ Un dialogue efficace est mis en place et maintenu tout au long du projet avec les partenaires clés

<p>réalistes au vu des ressources disponibles ?</p> <p>Q4.3 Dans quelle mesure le dispositif de mise en œuvre du projet est-il efficient :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Partenariat avec les autres institutions - Fonctionnement institutionnel - Cadre, outils et méthodes de suivi 		<ul style="list-style-type: none"> Acteurs de la mise en œuvre du programme, institutions partenaires (IF, AUF, CONFEMEN...) 		
Durabilité et impact				
<p>Q5.1 Dans quelle mesure les actions de cette phase permettent-elles d'avoir un impact sur le long terme et d'apporter une solution de longue durée ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> La durabilité technique et financière a été pensée à la conception du programme Robustesse des stratégies de durabilité (en théorie et en pratique) Nombre et % de pays faisant l'objet d'études de cas où des changements de pratiques au sein des structures administratives ou de modifications des politiques nationales, stratégies, règles et procédures administratives à la suite de la mise en œuvre du programme sont observés Nombre et % de pays faisant l'objet d'études de cas où les stratégies et activités soutenues sont arrimées aux plans sectoriels I Nombre et % de pays faisant l'objet d'études de cas où les stratégies et activités soutenues sont financées Dispositif en place (ou en construction) pour la pérennisation de la communauté de pratiques REL par Imaginécole 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports de bilan d'activité, rapports d'avancement du programme, comptes-rendus de mission, de réunions,.... Acteurs du programme, bénéficiaires, partenaires... 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse documentaire 7 études de cas pays : entretiens et missions de terrain 	<ul style="list-style-type: none"> Des activités de démultiplication ont été mises en place par les pays La communauté de pratiques est pérennisée grâce à Imaginécole Les ministères de l'Éducation s'engagent activement dans la transformation de leurs stratégies de production et diffusion de RE(L) La stabilité des personnels formés à travers le projet est assurée Les pays adoptent une démarche d'évaluation continue de la qualité des RE

				<ul style="list-style-type: none"> Les pays disposent d'un niveau de financement du secteur de l'éducation favorable à la mise en œuvre des politiques et stratégies de production et de diffusion des RE
Q5.2 Dans quelle mesure les pays cibles du projet ont-ils été impliqués dans la conception et la mise en œuvre ?	<ul style="list-style-type: none"> Taux de réponse aux AMI Nombre d'ateliers de co-construction/d'élaboration des activités prévues par pays 	<ul style="list-style-type: none"> Politiques nationales, stratégies, documents des règles et procédures administratives... Autorités nationales 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse documentaire 7 études de cas pays : Entretiens et missions de terrain 	<ul style="list-style-type: none"> Les parties prenantes des pays ciblés sont mobilisées et participent activement au projet ce qui permet la production de documents adaptés aux contextes locaux Des pays d'Afrique subsaharienne francophone répondent à l'AMI lancé par le programme
Prospective				
<ul style="list-style-type: none"> Quelles pratiques ou autres activités pourraient dynamiser l'atteinte des objectifs ? Quelles articulations avec d'autres acteurs permettraient de gagner en efficacité et en efficience ? Quelles bonnes pratiques en matière d'intégration des enjeux d'équité et de genre peut-on identifier et quels enseignements peut-on tirer ? Quelles leçons peut-on tirer des constats de l'évaluation ? Quelles recommandations pour optimiser l'atteinte des résultats et la durabilité du projet ? 		<ul style="list-style-type: none"> Analyse de l'ensemble des données consolidées Atelier de restitution des constats et dialogue avec le groupe de référence Atelier de co-construction des recommandations 		

ANNEXE A : LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES

A.1 Entretiens de cadrage

Organisation	Fonction
UNESCO	Senior Project Officer
Institut Français	Chargée de projet
UNESCO	Senior Project Officer
UNESCO	Senior Project Officer
AFD	Experte éducation siège

A.2 Entretiens transverses

Organisation	Fonction
UNESCO Dakar	Project officer
UNESCO Dakar	Coordonnateur de programme
UNESCO Dakar	Project officer
UNESCO-BIE	Spécialiste éducation
AUF	Cheffe de département – gestion des grands projets
Institut Français	Chargée de projet
CONFEMEN	Coordonnatrice de programme
CONFEMEN	Collaborateur
UNESCO Dakar	Chef de secteur Communication et Information
IFEF	Directrice
ImaginEcole	Consultant
UNESCO Centrafrique	Point focal national
MEN Burundi	Point focal

MEN Guinée	Point focal
UNESCO Mauritanie	Point focal
MEN Tchad	Point focal
UNESCO RDC	Spécialiste de programme éducation

A.3 Entretiens pour études de cas

Pays	Organisation	Fonction
Comores	MEN	Coordonnateur du Secrétariat technique permanent
Comores	Bénéficiaire	Responsable de suivi-évaluation de la politique et des programmes de l'enseignement de base
Congo	MEN	Chef de la planification
Congo	UNESCO	Spécialiste de programme éducation
Madagascar	MEN	Directeur du système d'information
Madagascar	Bénéficiaire	Directrice des curricula et recherches pédagogiques
Madagascar	MEN	Directrice du développement des intrants scolaires
Madagascar	MEN	Administrateur réseau
Madagascar	MEN	Développeur
Madagascar	MEN	Technicien IT
Madagascar	MEN	Concepteur de ressources et documentaliste plateforme
Madagascar	MEN	Techniciens média DSI
Madagascar	MEN	Documentalistes
Madagascar	MEN	Conceptrice RE physique chimie
Madagascar	MEN	Conceptrice et pédagogue (service innovation à l'éducation pour l'appui à l'éducation numérique)
Madagascar	MEN	Conceptrice, SES
Madagascar	MEN	Concepteur formateur mathématiques, documentaliste
Djibouti	MENFOP	Secrétaire Général

Djibouti	CRIPEN	Directrice CRIPEN
Djibouti	MENFOP	SG de la commission nationale de l'UNESCO
Djibouti	MENFOP	Inspecteur général de l'éducation
Djibouti	MENFOP	Directeur TICE
Djibouti	MENFOP	Directeur général du centre de formation
Djibouti	MENFOP	Directeur réseau, sécurisation informatique
Djibouti	MENFOP	Ingénieur IT (participant à la formation)
Djibouti	MENFOP	Directeur de la formation initiale et continue
Djibouti	MENFOP	Directeur général de la planification
Djibouti	CRIPEN	Chef de service — recherche pédagogique, diffusion, évaluation et numérique
Djibouti	CRIPEN	Professeur de mathématiques, concepteur de manuels, technopédagogue, concepteur de REL
Djibouti	CRIPEN	Professeur de SVT, concepteur de manuels, de REL et technopédagogue
Djibouti	CRIPEN	Gestionnaire de la BDD
Djibouti	CRIPEN	Développeur informatique
Djibouti	Banque Mondiale	Responsable projet — secteur éducation
Bénin	MEMP	Directeur de l'INFRE
Bénin	MEMP	SGM
Bénin	MEMP	CS/SGM
Bénin	MEMP	CSA/MEMP
Bénin	MEMP	DPAF
Bénin	MESTFP	DAPAF
Bénin	MESTFP	DC
Bénin	UMESE	Chargé de coordination
Bénin	Le Pharaon	Enseignant
Sénégal	UNESCO Dakar	Project officer

Sénégal	UNESCO Dakar	Coordonnateur de programme
Sénégal	UNESCO Dakar	Project officer
Sénégal	UNESCO	Senior Project Officer
Sénégal	PROMET	Conseiller technique
Sénégal	INEADE	Directeur
Sénégal	FASTEF	Enseignant
Sénégal	UNESCO Dakar	Chef Éducation
Sénégal	MEN	DPRE
Sénégal	MEN	DEE
Sénégal	MEN	DPTIC
Sénégal	MEN	Enseignante
Sénégal	NARA Éditions	Directrice
Sénégal	MEN	Enseignante
Sénégal	AFD	Chargée de projet
Sénégal	Association sénégalaise des éditeurs	Directrice
Sénégal	MEN	Cabinet du ministre CT numérique
Sénégal	MEN	DAJLD
Sénégal	INEADE	Membre
Togo	UNESCO Togo	Coordonnateur de l'antenne
Togo	UNESCO Togo	Secrétaire Générale de la Commission générale de l'UNESCO
Togo	UNESCO Togo	Assistant spécial sur le projet Ressources éducatives
Togo	MEN	DPIP
Togo	MEN	CNDP-TICE
Togo	MEN	DEPP
Togo	MEN	DESG
Togo	MEN	DIV. MAT. SCO

Togo	MEN	DIV. INN.
Togo	MEN	DEST
Togo	MEN	Infographiste
Togo	MEN	Enseignant
Togo	MEN	INSE-UL
Togo	MEN	Consultant
Togo	MEN	Cabinet du ministre

ANNEXE B : LISTE DES SITES VISITÉS

Pays	Ville	Période
Sénégal	Dakar	13/05/2025 – 16/05/2025
Bénin	Cotonou	Mai-juin 2025 ³⁵
Togo	Lomé	19/05/2025 – 22/05/2025
Djibouti	Djibouti	12/05/2025 – 15/05/2025

³⁵ Entretiens réalisés par l'expert local présent sur place qui a donc étalé les entretiens sur la période.

ANNEXE C : LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS

ALBG Communication Afrique, Ressources éducatives, Rapport 2023-2024
Banque mondiale, Ending Learning Poverty : What will it take ?
Banque Mondiale, Fournir des Manuels Scolaires à tous les Enfants d'Afrique subsaharienne
Bénin, Alafia : (stratégies de développement du Bénin à long terme), 2025
CONFEMEN/UNESCO/AFD, *Évaluation de la qualité des manuels scolaires – Bénin, Burundi, Madagascar, Niger, Sénégal, Togo. Rapports Nationaux*, CONFEMEN, 2023
Constitution du 11 décembre 1990
Convention de financement entre l'AFD et l'UNESCO, décembre 2019
Loi N° 2003-17 du 11 novembre 2003 portant Orientation de l'Éducation Nationale en République du Bénin, rectifiée par la loi N° 2005-33 du 06 octobre 2005
MEMP/INFRE, *Rapport de l'atelier de restitution du rapport d'analyse diagnostique de la chaîne des ressources éducatives au Bénin*, Cotonou, 21 novembre 2024
PASEC – *Qualité du système éducatif béninois : Performances et environnement de l'enseignement-apprentissage au primaire*. PASEC, CONFEMEN, Bénin, 2019
Pierre-Yves Vicens, Des manuels pour les pays en voie de développement ? Oui, mais... un ensemble de défis !, Janvier 2022
Ressources Éducatives, Déclaration de Cotonou
République du Sénégal, *Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence (PAQUET)*, Février 2013
République du Sénégal, *Pacte de Partenariat pour le secteur de l'éducation et de la formation du Sénégal*, mai 2023
UNESCO, *Bénin : rapport d'état du système éducatif : pour une revitalisation de la politique éducative dans le cadre*, 2014
UNESCO, *Rapport de Synthèse des Rencontres africaines pour les Ressources éducatives*, 2022
UNESCO/AFD/INFRE, *Rapport de l'Atelier d'intégration des observations et finalisation du rapport de l'analyse diagnostique des stratégies et politiques de production et de diffusion des ressources éducatives*, Porto-Novo, le 24 décembre 2024.
UNESCO/AFD/INFRE, *Rapport de l'atelier de finalisation du rapport d'analyse diagnostique de la chaîne des ressources éducatives au Bénin*, ENI-DOGBO, du 24 au 25 octobre 2024
UNESCO/AFD/INFRE/MESTFP, *Analyse diagnostique des stratégies et politiques de production et de diffusion des ressources éducatives. (BÉNIN)*, Porto-Novo, Décembre 2024
UNESCO/AFD/INFRE/MESTFP, *Diagnostic des Ressources éducatives au Bénin*, Décembre 2024
UNESCO/AFD/INFRE/MESTFP, *Spécifications pédagogiques et techniques des étiquettes de lettre et de son pour la grande section et la première année du primaire*, Février 2023
UNESCO, *Document de présentation interne du projet Ressources éducatives*
UNESCO, *Rapport Global Éducation Monitoring Report*, 2019
UNESCO, *Rapport Global Éducation Monitoring Report*, 2024
UNESCO, *Rapports d'avancement du projet Ressources éducatives*
UNESCO, *Rapport de diagnostic de la chaîne de ressources éducatives au Togo*, mars 2022, p. 67
UNESCO, *Rapport de diagnostic de la chaîne de ressources éducatives au Bénin*, mars 2022
UNESCO, *Rapport de diagnostic de la chaîne de ressources éducatives au Burkina Faso*, UNESCO, mars 2022, p. 52.
UNESCO, *Renforcer l'éducation : le rôle transformateur de la technologie en Afrique*, Janvier 2024
UNESCO site web, Lancement officiel de l'activité « évaluation de la qualité des manuels scolaires » dans le cadre du projet Ressources éducatives au Bénin
UNESCO Site web, ImaginEcole : Créons aujourd'hui l'éducation de demain
UNESCO Site web du projet Ressources éducatives
UN Women, *How to manage gender-responsive evaluation – Evaluation Handbook*

ANNEXE D : OUTILS DE COLLECTE DES DONNÉES (GUIDES D'ENTRETIEN)

D.1 Guide d'entretien transverse – UNESCO

D.1.1 Introduction

Technopolis Group, un cabinet de conseil avec 20 ans d'expérience dans l'évaluation des politiques et programmes publics, a été mandatée par l'UNESCO Dakar pour réaliser **l'évaluation externe à mi-parcours du programme RESSOURCES ÉDUCATIVES**. Cette évaluation a un double objectif de redevabilité et apprentissage. Elle vise à rendre compte aux parties prenantes des performances du programme et de tirer des enseignements du programme pour éclairer la fin de sa période de mise en œuvre.

L'évaluation couvre l'ensemble des activités de la phase 1 (y compris les extensions) et la phase 2 de janvier 2023 à décembre 2024. D'un point de vue géographique, l'évaluation couvre **l'ensemble des treize pays ciblés par le projet à un niveau transverse, mais se focalisera sur un échantillon de 7 pays (Sénégal, Togo, Bénin, Madagascar, Congo, Comores et Djibouti)**.

Nous traiterons toutes les informations fournies comme confidentielles, en les utilisant uniquement aux fins de cette évaluation. Un résumé des conclusions sera inclus dans notre rapport. L'équipe d'évaluation ne citera aucune personne ou organisation de manière identifiable. En d'autres termes, personne ne pourra savoir d'où proviennent vos informations. Par conséquent, n'hésitez pas à répondre de manière ouverte et transparente.

D.1.2 Rôle et expérience avec le programme Ressources éducatives

- Quel poste occupez-vous au sein de l'UNESCO ?
 - Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?
 - Comment et depuis quand êtes-vous impliqué dans le programme ?

D.1.3 Pertinence du projet

- Selon vous, comment le projet répond-il aux besoins des 13 pays ciblés – et de la région plus largement – en matière de qualité de l'enseignement ? Comment ces besoins ont-ils été identifiés par pays ?
- Quel(s) mécanisme(s) ont été utilisé(s) pour assurer l'alignement du projet par rapport aux contextes spécifiques de chaque pays ? En particulier, degré réel d'implication des pays cibles ?
 - Trouvez-vous ces mécanismes efficaces ?
- Le programme se distingue-t-il des initiatives précédentes ou existantes sur les ressources éducatives ? Si oui, comment ?
- Dans quelle mesure et comment les programmes existants et antérieurs dans chaque pays ou régionalement ont-ils été pris en compte dans le projet ? Comment ?
- Quels sont les avantages et les éventuels défis liés à l'approche multipays du projet ?
- Comment le projet s'articule-t-il concrètement avec la recommandation de l'UNESCO sur les REL ?
- Comment les enjeux de genre et d'inclusion ont-ils été intégrés dans la conception du projet ? Était-ce suffisant et adaptés aux besoins/contextes des pays cibles selon vous ?

D.1.4 Cohérence du projet

- Quelle(s) synergie(s)/articulation(s) ont été établies entre les composantes UNESCO et la composante IF du projet ? Avec quels succès/résultats ?
- Comment le projet s'inscrit-il dans le portefeuille plus large d'action de l'UNESCO au niveau régional et au niveau pays ?
 - Comment les activités du projet ont été coordonnées avec les autres activités similaires dans d'autres projets mis en œuvre par l'UNESCO et celles existantes dans les pays cibles ?
- Quel est le degré d'articulation et de synergie du programme avec les autres programmes structurants de la coopération en éducation, notamment :
 - Les cadres et instruments de coordination sectorielle au niveau pays (CFE, etc)
 - Les programmes BM
 - Les compacts PME
 - Les activités de l'UNICEF
 - Les activités de l'AFD au niveau pays (et CZZ)
 - L'AUF/Apprendre
 - ...
- Quelle(s) marge(s) d'amélioration voyez-vous de ce point de vue ?

D.1.5 Efficacité

- Dans quelle mesure le programme a-t-il atteint ses objectifs à ce stade ? Quels facteurs de succès/obstacles rencontrés ?
- Des effets de moyen terme sont-ils déjà observables ? Si oui lesquels ? Comment sont-ils mesurés ? Y a-t-il eu des effets inattendus ?
- Quels sont les résultats et les effets vis-à-vis des enjeux d'égalité de genre ? d'inclusion et d'équité ?

D.1.6 Efficience

- Le budget déployé pour mener les activités que vous avez suivi était-il aligné avec ce qui était prévu ? Si non, pourquoi ?
- Les activités que vous avez suivies ont-elles connu des retards dans leur mise en œuvre ? Si oui, pourquoi ?
- Selon vous, la gouvernance du projet était-elle adaptée aux besoins du projet ? Était-elle efficace ?
- Comment se sont organisés la gestion et le suivi du projet ? Étaient-ils adaptés ?

D.1.7 Durabilité et impact

- Le projet a-t-il favorisé la mutualisation des pratiques entre les pays concernés et permis de capitaliser sur les bonnes pratiques observées dans ces pays ?
- Des stratégies de durabilité du projet ont-elles été mises en place, à échelle transverse et au niveau de chaque pays ? Si oui, lesquelles ?
 - En particulier, existe-t-il une stratégie prévue pour assurer la durabilité de la plateforme de ressources ?
- Quel est le niveau d'appropriation du programme/de ses acquis au niveau pays ?
 - En particulier, à quel degré et dans quels pays le financement des activités nécessaires après-projet a été intégré à la planification sectorielle des MEN et des autres PTFs ?
- Quelle(s) sont les force(s) et faiblesse(s) des stratégies de durabilité envisagées ? Que faut-il renforcer ?

D.1.8 Conclusions

- Quels sont selon vous les leçons apprises et enseignements du projet à ce stade ?
- Quelles recommandations pour optimiser l'atteinte des résultats et la durabilité du projet ?
- Avez-vous d'autres choses à suggérer/ajouter ?

D.2 Guide d'entretien transverse — Autres partenaires techniques et financiers de la coopération en éducation

D.2.1 Introduction

Technopolis Group, un cabinet de conseil avec 20 ans d'expérience dans l'évaluation des politiques et programmes publics, a été mandatée par l'UNESCO Dakar pour réaliser **l'évaluation externe à mi-parcours du programme RESSOURCES ÉDUCATIVES**. Cette évaluation a un double objectif de redevabilité et apprentissage. Elle vise à rendre compte aux parties prenantes des performances du programme et de tirer des enseignements du programme pour éclairer la fin de sa période de mise en œuvre.

L'évaluation couvre l'ensemble des activités de la phase 1 (y compris les extensions) et la phase 2 de janvier 2023 à décembre 2024. D'un point de vue géographique, l'évaluation couvre **l'ensemble des treize pays ciblés par le projet à un niveau transverse, mais se focalisera sur un échantillon de 7 pays (Sénégal, Togo, Bénin, Madagascar, Congo, Comores et Djibouti)**.

Nous traiterons toutes les informations fournies comme confidentielles, en les utilisant uniquement aux fins de cette évaluation. Un résumé des conclusions sera inclus dans notre rapport. L'équipe d'évaluation ne citera aucune personne ou organisation de manière identifiable. En d'autres termes, personne ne pourra savoir d'où proviennent vos informations. Par conséquent, n'hésitez pas à répondre de manière ouverte et transparente.

D.2.2 Rôle et expérience avec le programme Ressources éducatives

- Pouvez-vous vous présenter ?
 - Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?
- Quel est votre degré de visibilité et d'interaction avec le programme RE de l'UNESCO ?

D.2.3 Pertinence : besoins et réponses des autres PTF

- Quels sont selon vous les difficultés/besoins en termes d'accès/production de RE en Afrique francophone ?
 - Comment votre organisation répond-elle à ces besoins dans les pays cibles ou à un niveau régional ?
 - Prenez-vous en compte les enjeux de genre et d'inclusion dans vos initiatives liées aux RE ? Si oui, comment ?
- Quel(s) sont selon vous les programmes les plus structurants du point de vue de la production de RE en Afrique ?
- Selon vous, le projet RE porté par l'UNESCO répond-il bien aux besoins spécifiques des pays dans lesquels il intervient ?
- Le programme se distingue-t-il des autres initiatives existantes sur les ressources éducatives ? Si oui, comment ?

D.2.4 Cohérence

- Quel est le degré d'articulation et de synergie du projet RE avec vos interventions ?
- Quel est le degré d'articulation et de synergie du projet RE avec les cadres et instruments de coordination sectorielle au niveau pays (CFE, etc.)
- Avez-vous constaté des doublons ? des inefficiences de ce point de vue ?
- Quelle(s) marge(s) d'amélioration voyez-vous de ce point de vue ?

D.2.5 Efficacité

- Avez-vous constaté des résultats tangibles ou de premiers effets du projet RE à un niveau multipays ou au niveau pays ? Lesquels ?
- Selon votre niveau de visibilité, quelles sont les forces et potentielles faiblesses du projet RE et de l'approche de l'UNESCO ? Vous paraît-elle suffisamment prendre en compte les enjeux de durabilité ?

D.2.6 Conclusions

- Quels sont selon vous les leçons apprises et les enseignements clés sur les initiatives portants sur les RE ?
- Avez-vous éventuellement des recommandations pour optimiser l'atteinte des résultats et la durabilité du projet ?
- Avez-vous d'autres choses à suggérer/ajouter ?

D.3 Guide d'entretien étude de cas pays – MEN

(Ce guide sera adapté au contexte et activités de chaque pays)

D.3.1. Introduction

Technopolis Group, un cabinet de conseil avec 20 ans d'expérience dans l'évaluation des politiques et programmes publics, a été mandatée par l'UNESCO Dakar pour réaliser **l'évaluation externe à mi-parcours du programme RESSOURCES ÉDUCATIVES**. Cette évaluation a un double objectif de redevabilité et apprentissage. Elle vise à rendre compte aux parties prenantes des performances du programme et de tirer des enseignements du programme pour éclairer la fin de sa période de mise en œuvre.

L'évaluation couvre l'ensemble des activités de la phase 1 (y compris les extensions) et la phase 2 de janvier 2023 à décembre 2024. D'un point de vue géographique, l'évaluation couvre **l'ensemble des treize pays ciblés par le projet à un niveau transverse, mais se focalisera sur un échantillon de 7 pays (Sénégal, Togo, Bénin, Madagascar, Congo, Comores et Djibouti)**.

Nous traiterons toutes les informations fournies comme confidentielles, en les utilisant uniquement aux fins de cette évaluation. Un résumé des conclusions sera inclus dans notre rapport. L'équipe d'évaluation ne citera aucune personne ou organisation de manière identifiable. En d'autres termes, personne ne pourra savoir d'où proviennent vos informations. Par conséquent, n'hésitez pas à répondre de manière ouverte et transparente.

D.3.2 Rôle et expérience avec le programme Ressources éducatives

- Quel poste occupez-vous au sein du MEN et quelles sont vos responsabilités (par rapport aux RE notamment) ?
 - Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?
- Comment et depuis quand êtes-vous impliqué dans le programme RE ? Quel est votre niveau de visibilité sur ses activités et résultats ?

D.3.3 Pertinence du projet

- Quels sont les principaux besoins/difficultés du point de vue des RE dans votre pays ?
- Dans quelle mesure et comment le MEN a-t-il été impliqué dans la conception et la mise en œuvre du projet RE de l'UNESCO dans votre pays ? Était-ce adapté ? Suffisant ?
- Dans quelle mesure et comment les programmes existants et antérieurs dans votre pays ont-ils été pris en compte dans le projet ? Comment ?
- Le projet RE se distingue-t-il des initiatives précédentes ou existantes sur les ressources éducatives ? Si oui, comment ?

- Les enjeux de genre et d'inclusion ont-ils été intégrés dans les activités du projet RE ? Si oui comment ? Est-ce suffisant et adapté aux besoins/contextes de votre pays selon vous ?

D.3.4 Cohérence du projet

- Connaissez-vous la composante 3 du projet (portée par l'IF) ?
- Quel est le degré d'articulation et de synergie du programme avec vos cadres stratégiques et d'action existants ?
- Dans quelle mesure le projet s'inscrit-il dans les cadres et instruments de coordination sectorielle au niveau pays (CFE, etc.) et les autres programmes structurants (BM, PME, AFD, APPRENDRE...)
- Quelle(s) marge(s) d'amélioration voyez-vous de ce point de vue ?

D.3.5 Efficacité

- Quels sont les résultats observables du projet dans votre pays à ce stade ?
- Quels facteurs de succès/obstacles rencontrés ?
- Des effets de moyen terme sont-ils déjà observables ? Si oui lesquels ? Comment sont-ils mesurés ? Y a-t-il eu des effets inattendus ?
- Selon vous, est-ce que le projet RE a permis de mutualiser certaines pratiques entre les pays du projet et de capitaliser sur les bonnes pratiques observées dans les autres pays du projet ?
- Quels sont les résultats et les effets de moyen terme vis-à-vis des enjeux d'égalité de genre ? d'inclusion et d'équité ?

D.3.6 Efficience

- Le budget déployé pour mener les activités que vous avez suivi était-il aligné avec ce qui était prévu ? Si non, pourquoi ?
- Les activités que vous avez suivies ont-elles connu des retards dans leur mise en œuvre ? Si oui, pourquoi ?
- Selon vous, la gouvernance du projet était-elle adaptée aux besoins du projet ? Était-elle efficace ?
- Comment s'est organisé le suivi du projet ?

D.3.7 Durabilité et impact

- Quel est le niveau d'appropriation du programme/de ses acquis dans votre pays ?
 - En particulier, à quel degré le financement des activités nécessaires après-projet a-t-il été intégré dans votre planification sectorielle ?
 - Constatez-vous une évolution de l'intégration des questions liées au RE dans vos stratégies et politiques nationales depuis la mise en place du projet ? Quel a été le niveau de contribution du programme RE à cette évolution ?
- Quelle(s) sont les force(s) et faiblesse(s) de la stratégie de durabilité envisagée selon vous ? Que faut-il renforcer ?

D.3.8 Conclusions

- Quels sont, selon vous, les leçons apprises et enseignements du projet à ce stade ?
- Quelles recommandations pour optimiser l'atteinte des résultats et la durabilité du projet ?
- Avez-vous d'autres choses à suggérer/ajouter ?

D.4 Guide d'entretien étude de cas pays – Experts mobilisés par le programme

(Ce guide sera adapté au contexte et activités de chaque pays)

D.4.1 Introduction

Technopolis Group, un cabinet de conseil avec 20 ans d'expérience dans l'évaluation des politiques et programmes publics, a été mandatée par l'UNESCO Dakar pour réaliser **l'évaluation externe à mi-parcours du programme RESSOURCES ÉDUCATIVES**. Cette évaluation a un double objectif de redevabilité et apprentissage. Elle vise à rendre compte aux parties prenantes des performances du programme et de tirer des enseignements du programme pour éclairer la fin de sa période de mise en œuvre.

L'évaluation couvre l'ensemble des activités de la phase 1 (y compris les extensions) et la phase 2 de janvier 2023 à décembre 2024. D'un point de vue géographique, l'évaluation couvre **l'ensemble des treize pays ciblés par le projet à un niveau transverse, mais se focalisera sur un échantillon de 7 pays (Sénégal, Togo, Bénin, Madagascar, Congo, Comores et Djibouti)**.

Nous traiterons toutes les informations fournies comme confidentielles, en les utilisant uniquement aux fins de cette évaluation. Un résumé des conclusions sera inclus dans notre rapport. L'équipe d'évaluation ne citera aucune personne ou organisation de manière identifiable. En d'autres termes, personne ne pourra savoir d'où proviennent vos informations. Par conséquent, n'hésitez pas à répondre de manière ouverte et transparente.

D.4.2 Rôle et expérience avec le programme Ressources éducatives

- Quel est votre domaine d'expertise et votre expérience en lien avec les Ressources éducatives ?
- Comment et depuis quand êtes-vous impliqué dans le programme RE ? Quelles activités avez-vous mises en œuvre ?

D.4.3 Pertinence du projet

- Quels sont les principaux besoins/difficultés du point de vue des RE dans votre pays ?
- Dans quelle mesure les activités auxquelles vous avez participé répondaient-elles bien à ces besoins ?
 - Le projet RE se distingue-t-il des initiatives précédentes ou existantes sur les RE ? Si oui, comment ?
- Comment les enjeux de genre et d'inclusion ont-ils été intégrés dans les activités auxquelles vous avez participé ? Est-ce suffisant et adapté aux besoins/contextes de votre pays selon vous ?

D.4.4 Efficacité

- Quels sont les résultats observables de l'activité que vous avez menée à ce stade ?
- Quels facteurs de succès/obstacles rencontrés ?
- Quel(s) effet(s) de moyen terme observé(s) à ce stade ? Y a-t-il eu des effets inattendus ?
- Quels sont les résultats et les effets vis-à-vis des enjeux d'égalité de genre ? d'inclusion et d'équité ?

D.4.5 Durabilité et impact

- Quel est le niveau d'appropriation des activités que vous avez mené dans votre pays ?
- Quelle(s) force(s) et faiblesse(s) de la stratégie de durabilité envisagée ? Que faut-il renforcer ?

D.4.6 Cohérence du projet

- Connaissez-vous d'autres programmes qui appuient le développement des ressources éducatives dans votre pays ?
 - Si oui, lesquels ?
- Selon vous, le projet RE est-il aligné avec les objectifs de ces programmes ? Y a-t-il des doublons ?

D.4.7 Conclusions

- Quels sont, selon vous, les leçons apprises et enseignements du projet à ce stade ?
- Quelles recommandations pour optimiser l'atteinte des résultats et la durabilité du projet ?
- Avez-vous d'autres choses à suggérer/ajouter ?

D.5 Guide d'entretien étude de cas pays – Bureau national UNESCO

(Ce guide sera adapté au contexte et activités de chaque pays)

D.5.1 Introduction

Technopolis Group, un cabinet de conseil avec 20 ans d'expérience dans l'évaluation des politiques et programmes publics, a été mandatée par l'UNESCO Dakar pour réaliser **l'évaluation externe à mi-parcours du programme RESSOURCES ÉDUCATIVES**. Cette évaluation a un double objectif de redevabilité et apprentissage. Elle vise à rendre compte aux parties prenantes des performances du programme et de tirer des enseignements du programme pour éclairer la fin de sa période de mise en œuvre.

L'évaluation couvre l'ensemble des activités de la phase 1 (y compris les extensions) et la phase 2 de janvier 2023 à décembre 2024. D'un point de vue géographique, l'évaluation couvre **l'ensemble des treize pays ciblés par le projet à un niveau transverse, mais se focalisera sur un échantillon de 7 pays (Sénégal, Togo, Bénin, Madagascar, Congo, Comores et Djibouti)**.

Nous traiterons toutes les informations fournies comme confidentielles, en les utilisant uniquement aux fins de cette évaluation. Un résumé des conclusions sera inclus dans notre rapport. L'équipe d'évaluation ne citera aucune personne ou organisation de manière identifiable. En d'autres termes, personne ne pourra savoir d'où proviennent vos informations. Par conséquent, n'hésitez pas à répondre de manière ouverte et transparente.

D.5.2 Rôle et expérience avec le programme Ressources éducatives

- Quel poste occupez-vous au sein du Bureau national de l'UNESCO et quelles sont vos responsabilités ?
 - Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?
- Comment votre bureau national a été impliqué au projet RE ? Quel est son rôle ?
- Comment et depuis quand êtes-vous impliqué dans le programme RE ? Quel est votre niveau de visibilité sur ses activités et résultats ?

D.5.3 Pertinence du projet

- Selon vous, dans quelle mesure le projet répond bien aux besoins du pays en matière de qualité de l'enseignement ?
- Quel(s) mécanisme(s) ont été utilisé(s) pour assurer l'alignement du projet par rapport au contexte spécifique du pays ? En particulier, quel degré réel d'implication du pays ?
 - Trouvez-vous ces mécanismes efficaces ?
- Le programme se distingue-t-il des initiatives précédentes ou existantes sur les ressources éducatives ? Si oui, comment ?

- Dans quelle mesure et comment les programmes existants et antérieurs dans le pays ont été pris en compte dans le projet ? Comment ?
- Quels sont les avantages et les éventuels défis liés à l'approche multipays du projet ?

D.5.4 Cohérence du projet

- Des synergies/articulations ont-elles été établies entre les composantes UNESCO et la composante IF du projet dans le pays ? Avec quels succès/résultats ?
- Comment le projet s'inscrit-il dans le portefeuille plus large d'action de l'UNESCO au niveau du pays ?
 - Comment les activités du projet ont été coordonnées avec les autres activités similaires dans d'autres projets mis en œuvre par l'UNESCO et celles existantes dans le pays ?
- Quel est le degré d'articulation et de synergie du programme avec les autres programmes structurants de la coopération en éducation présents dans le pays, notamment :
 - Les cadres et instruments de coordination sectorielle au niveau pays (CFE, etc.)
 - Les programmes BM
 - Les compacts GPE
 - Les activités de l'UNICEF
 - Les activités de l'AFD au niveau pays (et CZZ)
 - L'AUF/Apprendre
 - ...
- Quelle(s) marge(s) d'amélioration voyez-vous de ce point de vue ?

D.5.5 Efficacité

- Dans quelle mesure le programme a-t-il atteint ses objectifs à ce stade dans le pays ? Quels facteurs de succès/obstacles rencontrés ?
- Quel(s) sont les effet(s) de moyen terme observé(s) à ce stade dans le pays ? Comment sont-ils mesurés ? Y a-t-il eu des effets inattendus ?
- Quels sont les résultats et les effets vis-à-vis des enjeux d'égalité de genre ? d'inclusion et d'équité ?

D.5.6 Efficience

- Le budget déployé pour mener les activités que vous avez suivi était-il aligné avec ce qui était prévu ? Si non, pourquoi ?
- Les activités que vous avez suivies ont-elles connu des retards dans leur mise en œuvre ? Si oui, pourquoi ?
- Selon vous, la gouvernance du projet était-elle adaptée aux besoins du projet ? Était-elle efficace ?
- Comment s'est organisé le suivi du projet ?

D.5.7 Durabilité et impact

- Quelle(s) sont les stratégies de durabilité du projet au niveau du pays ?
- Quel est le niveau d'appropriation du programme/de ses acquis au niveau du pays ?
 - Le financement des activités nécessaires après-projet a-t-il été intégré à la planification sectorielle du MEN et des autres PTFs ?
- Quelle(s) sont les force(s) et faiblesse(s) des stratégies de durabilité envisagées ? Que faut-il renforcer ?

D.5.8 Conclusions

- Quels sont selon vous les leçons apprises et enseignements du projet à ce stade ?

- Quelles recommandations pour optimiser l'atteinte des résultats et la durabilité du projet ?
- Avez-vous d'autres choses à suggérer/ajouter ?

D.6 Guide d'entretien étude de cas pays – Autres PTF (AFD, BM, UNICEF, IF, etc.)

(Ce guide sera adapté au contexte et activités de chaque pays)

D.6.1 Introduction

Technopolis Group, un cabinet de conseil avec 20 ans d'expérience dans l'évaluation des politiques et programmes publics, a été mandatée par l'UNESCO Dakar pour réaliser **l'évaluation externe à mi-parcours du programme RESSOURCES ÉDUCATIVES**. Cette évaluation a un double objectif de redevabilité et apprentissage. Elle vise à rendre compte aux parties prenantes des performances du programme et de tirer des enseignements du programme pour éclairer la fin de sa période de mise en œuvre.

L'évaluation couvre l'ensemble des activités de la phase 1 (y compris les extensions) et la phase 2 de janvier 2023 à décembre 2024. D'un point de vue géographique, l'évaluation couvre **l'ensemble des treize pays ciblés par le projet à un niveau transverse, mais se focalisera sur un échantillon de 7 pays (Sénégal, Togo, Bénin, Madagascar, Congo, Comores et Djibouti)**.

Nous traiterons toutes les informations fournies comme confidentielles, en les utilisant uniquement aux fins de cette évaluation. Un résumé des conclusions sera inclus dans notre rapport. L'équipe d'évaluation ne citera aucune personne ou organisation de manière identifiable. En d'autres termes, personne ne pourra savoir d'où proviennent vos informations. Par conséquent, n'hésitez pas à répondre de manière ouverte et transparente.

D.6.2 Rôle et expérience avec le programme Ressources éducatives

- Pouvez-vous vous présenter ?
 - Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?
- Quel est votre degré de visibilité et d'interaction avec le programme RE de l'UNESCO ?

D.6.3 Pertinence : besoins et réponses des autres PTF

- Quelles sont selon vous les difficultés/besoins en termes d'accès/production de RE dans le pays ?
 - Comment votre organisation répond-elle à ces besoins ?
 - Prenez-vous en compte les enjeux de genre et d'inclusion dans vos initiatives liées aux RE ? Si oui, comment ?
- Quel(s) sont selon vous les programmes les plus structurants du point de vue de la production de RE dans le pays ?
- Selon vous, le projet RE porté par l'UNESCO répond-il bien aux besoins spécifiques des pays dans lesquels il intervient ?
- Le programme se distingue-t-il des autres initiatives existantes sur les ressources éducatives ? Si oui, comment ?

D.6.4 Cohérence

- Quel est le degré d'articulation et de synergie du projet RE avec vos interventions ?
- Quel est le degré d'articulation et de synergie du projet RE avec les cadres et instruments de coordination sectorielle au niveau du pays (CFE, etc.)
- Avez-vous constaté des doublons ? des inefficiences de ce point de vue ?
- Quelle(s) marge(s) d'amélioration voyez-vous de ce point de vue ?

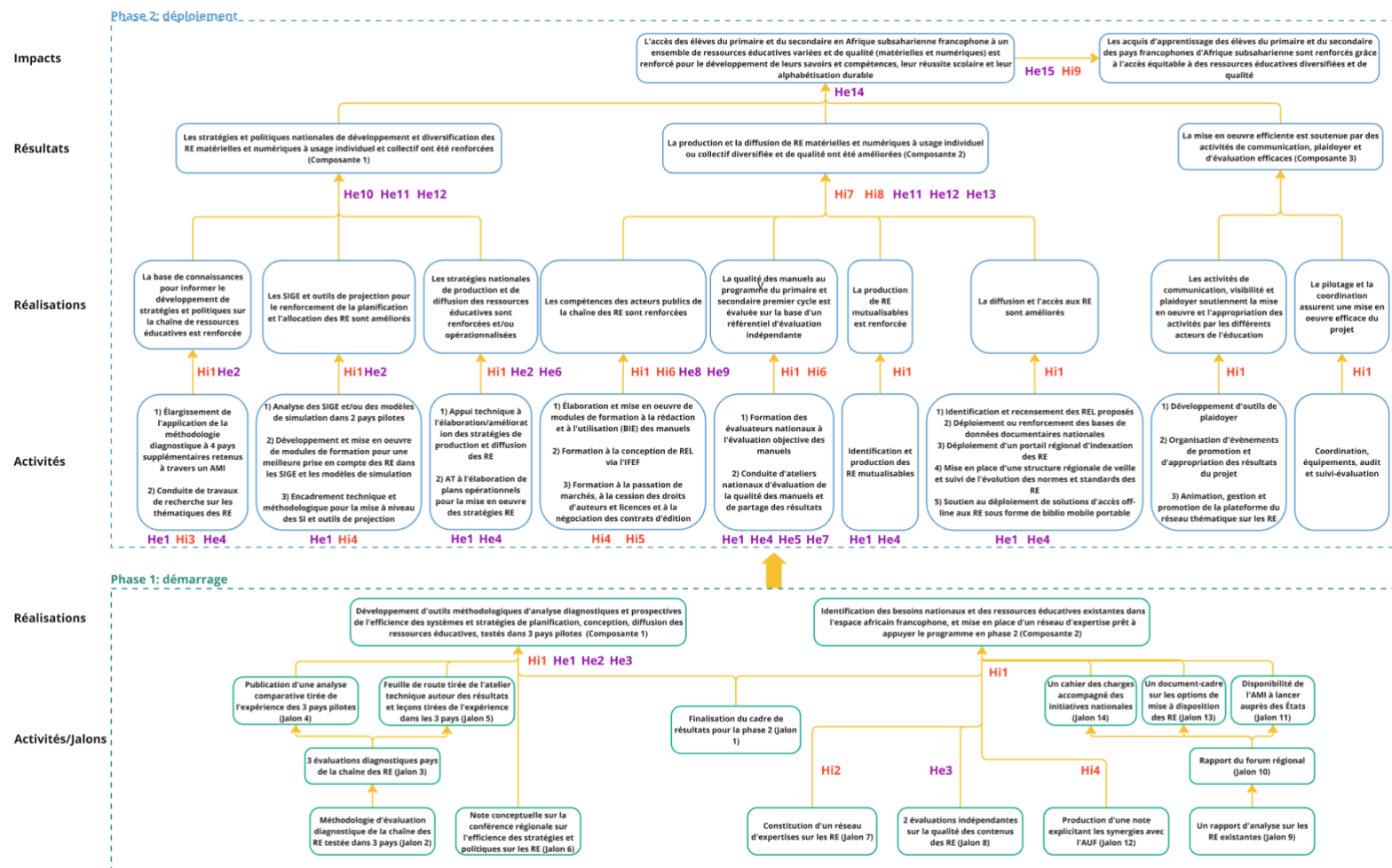
D.6.5 Efficacité

- Avez-vous constaté des résultats tangibles ou de premiers effets du projet RE au niveau du pays ? Lesquels ?
- Selon votre niveau de visibilité, quelles sont les forces et potentielles faiblesses du projet RE et de l'approche de l'UNESCO ? Vous paraît-elle suffisamment prendre en compte les enjeux de durabilité ?

D.6.6 Conclusions

- Quels sont selon vous les leçons apprises et enseignements clés sur les initiatives portants sur les RE ?
- Avez-vous éventuellement des recommandations pour optimiser l'atteinte des résultats et la durabilité du projet ?
- Avez-vous d'autres choses à suggérer/ajouter ?

ANNEXE E : DIAGRAMME LOGIQUE D'INTERVENTION



Hypothèses internes :

1. Les ressources (financières, RH, temps) sont suffisantes et bien utilisées pour produire des outils et données de qualité
2. Le programme est en capacité de mobiliser les experts des ressources éducatives dans le cadre du projet
3. Des appels à projets sont lancés et les chercheurs sont sélectionnés sur des thématiques identifiées lors des travaux d'analyse diagnostique
4. Un dialogue efficace est mis en place et maintenu tout au long du projet avec les partenaires clés (notamment l'IFEF, l'AUF, le secteur de la Culture de l'UNESCO, l'EBAD et la CONFEMEN).
5. Un appel d'offre international est lancé pour participer aux formations
6. Les modules de formation sont adaptés aux contextes locaux des différents pays d'Afrique subsaharienne francophone
7. Le projet soutient les activités de démultiplication mises en place par les pays
8. Une communauté de pratiques est créée sur les REL par le projet
9. Le renforcement de l'accès aux livres (composante du projet portée par l'IF) favorise le renforcement des acquis d'apprentissage porté par les composantes mises en œuvre par l'UNESCO.

Hypothèses externes :

1. La situation sociopolitique des pays visés permet la mise en place des activités
2. Les parties prenantes des pays ciblés sont mobilisées et participent activement au projet ce qui permet la production de documents adaptés aux contextes locaux
3. Des données complètes et de qualité sont disponibles dans les pays cibles
4. Des pays d'Afrique subsaharienne francophone répondent à l'AMI lancé par le programme
5. Des attentes ont été exprimées par les acteurs ou des faiblesses notoires ont été observées pendant la phase de démarrage qui servent de base aux formations proposées
6. Les stratégies et plans opérationnels soutenus se font en arrimage avec les plans sectoriels de l'éducation et les plans d'actions opérationnels de la politique éducative
7. Les formateurs des 16 pays visés répondent à l'appel d'offre international
8. Des activités de démultiplication ont été mises en place par les pays
9. La communauté de pratiques est pérennisée grâce à Imaginecole
10. Les MEN utilisent les évaluations diagnostics menés avec le soutien de l'UNESCO pour réviser/adapter leurs stratégies relatives à la qualité de l'éducation.
11. Les MEN s'engagent activement dans la transformation de leurs stratégies de production et diffusion de RE(L)
12. La stabilité des personnels formés à travers le projet est assurée
13. Les pays adoptent une démarche d'évaluation continue de la qualité des RE
14. Les pays disposent d'un niveau de financement du secteur de l'éducation favorable à la mise en œuvre des politiques et stratégies de production et de diffusion des RE
15. Les ressources éducatives produites sont accessibles aux groupes marginalisés

ANNEXE F : LES TERMES DE RÉFÉRENCE DE L'ÉVALUATION

Les Termes de référence (TOR)/La Mission

Nom du projet : Projet Appui à la production et la diffusion des ressources éducatives pour les élèves et les établissements scolaires du primaire et du secondaire des Pays d'Afrique subsaharienne francophone

Mission : Évaluation externe du projet pour la période couvrant la phase 1 et les 21 premiers mois de la phase 2 : septembre 2020 – septembre 2024

F.1 Contexte

Les systèmes éducatifs en Afrique subsaharienne font face à de réels défis à relever pour assurer la pleine disponibilité des ressources éducatives au profit des établissements scolaires et des élèves du primaire et du secondaire. En effet, les manuels scolaires sont rares dans les établissements scolaires en dépit de réels efforts nationaux soutenus par les bailleurs pour la production, l'achat et la distribution de manuels depuis deux décennies. Aucun pays d'Afrique francophone subsaharienne n'a pour le moment atteint l'objectif d'un manuel par enfant en lecture et en calcul au cycle primaire et cette pénurie est encore plus marquée au cycle secondaire. À cela s'ajoutent la faible qualité et pertinence des manuels au regard des programmes ; le besoin de renforcement des compétences des enseignants et un contexte marqué par une dégradation des conditions d'apprentissage (sureffectif d'élèves, sous-dotation en manuels, absence de mobilier scolaire).

La situation relevée par rapport aux ressources éducatives trouve en partie son explication dans le fait que peu d'États disposent d'une politique nationale du livre scolaire et des ressources éducatives. On peut relever que différents modèles de production de livre scolaire et d'autres ressources éducatives existent en Afrique francophone avec des résultats variables en termes de qualité et de coûts de production. Certes, des compétences en matière d'édition privée existent dans les pays d'Afrique subsaharienne, mais elles sont encore fragiles et peu exploitées. Enfin, il convient de noter que le recours au numérique reste exceptionnel dans les établissements publics. Les ressources éducatives numériques, quasi absentes des écoles primaires africaines, sont très peu diffusées et utilisées dans les collèges ; seuls quelques lycées dans certains pays disposent de lieux dédiés, souvent une salle informatique. Avec la crise de la Covid-19, les pays ont développé des stratégies pour assurer la continuité scolaire en créant ou renforçant des dispositifs d'enseignement-apprentissage en ligne ou à distance par utilisation de moyens numériques et/ou audiovisuels. Toutefois, les résultats restent mitigés. Ainsi, de gros efforts sont à entreprendre tant par l'acquisition, le déploiement et l'accès aux outils de communication que par la mise à disposition des ressources d'enseignement et d'apprentissage.

C'est dans ce sens que le projet « d'Appui à la production et la diffusion des ressources éducatives pour les élèves et les établissements scolaires du primaire et du secondaire des Pays d'Afrique subsaharienne francophone » est formulé. Il cherche à répondre aux différents défis mentionnés ci-dessus et s'adresse dans son ensemble à 13 pays d'Afrique subsaharienne francophone : Bénin, Burundi, République centrafricaine, Comores, République du Congo, Djibouti, République de Guinée, Madagascar, Mauritanie, République Démocratique du Congo, Sénégal, Tchad et Togo. Il est financé par l'Agence française de Développement (AFD) avec un budget de 3 300 000 € pour la phase 1 et 6 500 000 € pour la phase 2. Le projet est mis en œuvre par l'UNESCO et l'Institut français avec comme objectif l'amélioration des résultats d'apprentissage des élèves scolarisés au primaire et au secondaire dans les pays d'Afrique subsaharienne francophone grâce à l'utilisation de ressources éducatives matérielles et

numériques variées, y compris les ressources éducatives libres (REL). Cet objectif est décliné en trois composantes dont les deux premiers sont mis en œuvre par l'UNESCO.

- **Composante 1 :** Renforcement des politiques et stratégies nationales de développement et diversification des ressources éducatives à usage individuel et collectif pour les élèves du primaire et du secondaire. Les activités de cette composante sont consacrées au soutien pour la mise en place de politiques nationales efficaces de production, d'acquisition, de diffusion et d'utilisation des ressources éducatives par les pays bénéficiaires.
- **Composante 2 :** Améliorer la production et la diffusion de ressources éducatives à usage individuel et collectif, y compris de ressources éducatives libres (REL). Il s'agit pour cette composante d'appuyer les pays bénéficiaires au renforcement de la production, la diversification, la diffusion et l'utilisation des ressources éducatives, matérielles et numériques à usage individuel et collectif pour les élèves du primaire et du secondaire.
- **Composante 3 (mise en œuvre par l'Institut français) :** Promouvoir le développement d'un environnement lettré en langue française au service de la lecture et du soutien aux apprentissages dans les zones de faible pénétration de l'écrit (zones rurales et quartiers populaires des grandes villes).

La collaboration entre l'UNESCO et l'Institut français, responsable de la composante 3, est matérialisée par la signature d'un accord de partenariat non financier.

Subdivisé en deux phases : une phase d'amorçage (septembre 2020-septembre 2023) et une phase d'extension (janvier 2023 – juin 2026), le projet a spécifiquement pour objectif dans sa phase d'amorçage, en ce qui concerne les deux composantes mises en œuvre par l'UNESCO, de développer des outils méthodologiques d'analyse diagnostique et prospective sur plusieurs pays en vue de déterminer les axes porteurs d'intervention en termes de renforcement de l'efficacité des stratégies et politiques de production et diffusion des ressources éducatives pour un déploiement du projet à une gamme plus large de pays cibles, 13 pays francophones d'Afrique subsaharienne au total, en phase 2.

En phase 1, il s'agit de :

- **Pour la composante 1 :** i) développer une méthodologie d'analyse diagnostique de l'efficacité des systèmes et stratégies de planification, conception, diffusion des ressources éducatives, ii) tester cette méthodologie dans trois pays pilotes avec l'appui des équipes nationales et internationales en vue de son amélioration, iii) conduire une étude comparative sur la base des évaluations pilotes, ii) synthétiser les résultats obtenus des analyses en vue de les partager et de les valider lors d'un séminaire regroupant les trois pays pilotes. Aussi, les résultats et les leçons tirées de l'expérience dans les trois pays pilotes devraient être présentés lors d'un séminaire d'échanges et de partage dont la v) feuille de route serait disponible à la fin de la phase de démarrage. Une note conceptuelle vi) sur la conférence régionale portant sur l'efficacité des stratégies et politiques sur les ressources éducatives : repères pour l'action prévue - en début de phase 2 - serait également disponible.
- **Pour la composante 2 :** il est attendu à la fin de la phase d'amorçage du projet, i) un réseau d'expertise sur les ressources éducatives (prêt à appuyer le programme dans la phase 2), ii) un rapport d'analyse portant sur les ressources éducatives existantes en Afrique subsaharienne francophone et les écarts à combler prioritairement en ressources mutualisables à développer (y compris les recommandations pour la définition de normes et de standards pour la conception de ressources éducatives), iii) deux évaluations indépendantes sur la qualité des contenus d'une série de ressources existantes dans des disciplines prioritaires clés basées sur les avancées récentes des sciences associées à la pédagogie et à la didactique, ii) un rapport sur le forum régional prospectif listant les ressources éducatives mutualisables prioritaires à développer dans la phase 2 sur lesquels un consensus a été obtenu, v) l'appel à manifestation d'intérêt à lancer auprès des États définissant les modalités du travail collaboratif sur la production de ressources éducatives génériques, vi) une note explicitant les modalités de collaboration entre les programmes

RESSOURCES/UNESCO et APPRENDRE/AUF sur la thématique des ressources éducatives, vii) un document-cadre sur les possibles options ou modalités pratiques de mise à disposition des ressources éducatives mutualisables (conditions d'accès, de stockage et de dissémination), viii) un cahier des charges pour accompagner des initiatives nationales visant à mieux repérer, améliorer, valoriser et suivre les ressources éducatives diffusées par les acteurs de la communauté éducative.

En ce qui concerne la phase 2, les activités de cette composante sont consacrées à l'appui à l'élaboration et l'opérationnalisation de politiques et stratégies nationales efficaces et efficientes de production, d'acquisition, de diffusion et d'utilisation des ressources éducatives par les pays bénéficiaires. Elles adressent le nécessaire renforcement de la base de connaissances pour informer le développement de stratégies et politiques de la chaîne des ressources éducatives, l'appui à l'amélioration des SIGE et outils de planification pour la prise en compte des données relatives aux ressources éducatives dans le processus de planification et l'opérationnalisation des stratégies et politiques.

Quant aux activités de la composante 2, elles s'articulent autour du renforcement des compétences des acteurs publics de la chaîne des ressources éducatives, de l'évaluation de la qualité des manuels au programme des cycles primaires et secondaires de l'éducation sur la base d'un référentiel indépendant d'évaluation, de la production des ressources éducatives mutualisables à usage individuel ou collectif et l'amélioration de la diffusion et de l'accès aux ressources éducatives. Elles mobiliseront des partenariats structurants permettant de réaliser des économies d'échelles, la pérennisation des réalisations du projet et des approches innovantes pour renforcer l'accès aux ressources éducatives par les élèves et les établissements scolaires des zones les plus défavorisées.

En somme, le projet « Ressources éducatives » est un projet multipays et multi-partenarial qui fait du principe de subsidiarité une stratégie d'intervention forte afin de concentrer ses activités en matière de renforcement de capacités là où les besoins sont les plus élevés et les gains d'efficacité plus importants. Les activités de renforcement de capacités, de dialogue politique, de partage d'expériences et d'expertise, de renforcement de synergies et complémentarités avec les initiatives apparentées au niveau national et régional avec notamment les institutions régionales et internationales sont privilégiées.

Le suivi et la coordination interinstitutionnels du projet sont assurés par le Comité de suivi tripartite AFD-UNESCO-Institut Français qui tient des réunions semestrielles de suivi du projet sous la convocation de la Chargée de projet à l'AFD. La coordination UNESCO-Institut Français est assurée par les équipes de gestion du projet à l'UNESCO et à l'Institut français grâce à des réunions bimensuelles afin de s'assurer de la cohérence et des synergies à mettre en œuvre.

Les présents termes de référence sont élaborés en vue d'évaluer les progrès accomplis dans l'atteinte des objectifs de la phase 1 et des 21 premiers mois de la phase 2 du projet en ce qui concerne les composantes 1 et 2 mises en œuvre par l'UNESCO.

F.2 Justification de l'évaluation

La mise en œuvre de la phase d'amorçage du projet « d'Appui à la production et la diffusion des ressources éducatives pour les élèves et les établissements scolaires du primaire et du secondaire des Pays d'Afrique subsaharienne francophone » a démarré en septembre 2020 pour une durée initiale de 18 mois. Pour la liquidation de certains contrats et le nettoyage des comptes du projet, la durée a été étendue jusqu'au 31 août 2022. Après une période transitoire de 4 mois (septembre 2022 – décembre 2022), le projet a bénéficié d'une deuxième puis d'une troisième extension de la phase 1 allant respectivement de décembre 2022 à mai 2023 puis de mai 2023 à septembre 2023. Ceci pour mener des activités de renforcement des acquis de la phase 1 afin de soutenir la mise en œuvre des activités de la phase 2.

Quant à la phase 2, elle a démarré en janvier 2023 et prendra fin en décembre 2026 soit 48 mois au total. En septembre 2024, la mise en œuvre de la phase 2 sera à mi-parcours. Aussi, une évaluation externe du projet depuis le début de sa mise en œuvre, phase 1, y compris est

nécessaire afin d'avoir une rétroaction externe qui devra permettre d'enclencher au besoin d'éventuels ajustements pour l'atteinte des objectifs globaux du projet avec le plus haut niveau de réussite.

L'évaluation devra aussi permettre d'émettre des recommandations qui contribueront à l'orientation du reste de la mise en œuvre des activités de la phase 2 du projet.

Le destinataire principal de l'évaluation est le bureau régional de l'UNESCO à Dakar, et les destinataires secondaires sont l'AFD, le Secteur de l'Éducation au Siège de l'UNESCO.

F.3 Portée de l'évaluation et objectifs

L'évaluation couvre la phase 1 (phase d'amorçage initiale plus les périodes de prolongation de la phase 1, jusqu'en septembre 2023 en ce qui concerne les activités de la phase 1) et d'une partie de la phase 2 allant de janvier 2023 à septembre 2024 du projet Ressources éducatives. Elle ne concerne que les composantes 1 et 2 du projet Ressources éducatives mises en œuvre par l'UNESCO. Elle devra être à la fois qualitative et quantitative.

L'échantillon des pays à visiter par les évaluateurs est de 7 pays dont deux des pays pilotes de la phase 1 (Sénégal et Togo) qui ont mené l'analyse diagnostique de leur stratégie de production et de diffusion des ressources éducatives en plus du Bénin, de Madagascar, du Congo, et des Comores qui font partie des 10 pays qui ont conduit l'évaluation de la qualité des manuels scolaires ou l'analyse diagnostique de la stratégie de production et diffusion des ressources éducatives en phase 2 et enfin de Djibouti qui fait partie des pays qui ont bénéficié de déploiement de la base de données documentaire et d'appui à la production de document de stratégie sur la production des ressources éducatives libres (REL). Le Sénégal et le Togo sont choisis afin que l'échantillon soit suffisamment représentatif notamment en ce qui concerne la position géographique des pays, mais surtout la réalité des différentes politiques du livre scolaire dans la zone d'étude. Relativement à la position géographique, les pays sont répartis ainsi qu'il suit Djibouti (Afrique de l'Est), Madagascar et Comores (Océan indien), République du Congo (Afrique centrale), Sénégal, Togo et Bénin (Afrique de l'Ouest). En ce qui concerne le Bénin, il est de l'Afrique de l'Ouest, mais il est choisi surtout pour faire partie de l'échantillon, car il a abrité le lancement de l'activité en question, « évaluation de la qualité des manuels scolaires » avec une participation active des autorités locales.

Les déplacements et missions devront obligatoirement être réalisés dans au moins quatre de ces pays que sont le Bénin, le Togo, le Sénégal et Djibouti. Des interviews à distance pourront être organisées avec le reste des pays.

L'objectif principal sera d'analyser et d'évaluer jusqu'à quel point ont été atteints les objectifs visés dans cette phase.

Ainsi, l'évaluation doit pouvoir donner des réponses à certaines questions et aboutira à des conclusions et recommandations stratégiques et pratiques à tenir en compte dans la mise en œuvre de la phase d'extension du projet.

Il s'agira spécifiquement de :

- Évaluer la pertinence de la stratégie et de la conception du projet par rapport aux résultats et aux progrès accomplis ;
- Analyser la pertinence des indicateurs de suivi-évaluation ;
- Évaluer le positionnement stratégique du projet au sein du système des Nations Unies et du paysage plus large des acteurs et des programmes liés au secteur éducation et notamment en lien avec le Partenariat Mondial pour l'Éducation (GPE) et avec les groupes locaux des partenaires en éducation (GLPE) dans les pays ;
- Évaluer les forces et les faiblesses de la mise en œuvre de cette phase ;
- Apprécier la durabilité des résultats de cette phase ;
- Analyser les facteurs qui ont affecté de façon positive ou négative l'atteinte des résultats
- Évaluer l'efficacité du partenariat entre l'UNESCO et l'Institut français ;

- Analyser l'efficacité de la collaboration entre les différents bureaux de l'UNESCO dans le cadre de la mise en œuvre de cette phase du projet ;
- Apprécier la prise en compte de l'équité et du genre dans la mise en œuvre du projet et
- Faire ressortir les leçons apprises et formuler des recommandations

F.4 Questions d'évaluation

L'évaluation finale externe du projet « Ressources éducatives » doit mesurer la performance et la portée du projet. Elle doit tenir compte des critères d'évaluation de l'OCDE, tels que définis dans la politique d'évaluation de l'UNESCO : Pertinence, Cohérence, Efficacité, Efficience, Durabilité, et Impact.

L'évaluation devrait ainsi répondre aux questions ci-après réparties dans les différents critères :

- a. Pertinence
 - i. Les domaines d'intervention et les objectifs du projet répondent-ils aux besoins et priorités des pays cibles en matière d'éducation ?
 - ii. La logique d'intervention choisie est-elle adaptée au contexte des pays cibles ?
 - iii. Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à l'atteinte de l'ODD4 notamment sa cible 4.1
 - iv. Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à la réalisation de la recommandation de l'UNESCO sur les ressources éducatives libres ?
- b. Cohérence
 - i. Comment le projet cherche-t-il des synergies avec d'autres institutions pour l'atteinte des objectifs ? Existe-t-il une cohérence entre les différentes activités des différents acteurs en matière d'éducation dans les pays visés par le projet ?
 - ii. Comment les activités du projet ont été coordonnées avec les autres activités similaires dans d'autres projets mis en œuvre par l'UNESCO et celles existantes dans les pays cibles ?
- c. Efficacité
 - i. Dans quelle mesure les objectifs de la phase 1 et de la mise en œuvre à mi-parcours de la phase 2 sont atteints ?
 - ii. Quelles pratiques, ou autres activités pourraient dynamiser l'atteinte des objectifs ?
 - iii. Quelles ont été les principales raisons de l'atteinte ou non des objectifs ?
 - iv. Comment la COVID-19 a-t-elle impactée la mise en œuvre du projet et l'atteinte des résultats ?
 - v. Le projet apporte-t-il des réponses aux inégalités de genre ?
- d. Efficience
 - i. Dans quelle mesure les ressources déployées (temps, humaines, matérielles) ont-elles contribué à l'atteinte des résultats ?
 - ii. Les objectifs fixés par ce projet ont-ils été clairs et réalistes au vu des ressources disponibles ?
 - iii. Le partenariat avec les institutions (Institut français, Confemen, Agence universitaire de la Francophonie (AUF) est-il bien mis en œuvre, suivi et évalué ? Dans quelles mesures les arrangements institutionnels sont-ils adéquats par rapport aux enjeux ?
 - iv. Les méthodes de suivi sont-elles optimales pour l'efficacité de mise en œuvre la phase 1 et de la mise en œuvre à mi-parcours de la phase 2 ? Les outils de suivi utilisés permettent-ils la mesure des indicateurs et des résultats fixés ?
 - v. Quelles articulations avec d'autres acteurs permettraient de gagner en efficience ?
- e. Durabilité et impact
 - i. Dans quelle mesure les actions de cette phase permettent-elles d'avoir un impact sur le long terme et d'apporter une solution de longue durée ?
 - ii. Dans quelles mesures les pays cibles du projet ont-ils été impliqués dans la conception et la mise en œuvre ?

F.5 Méthodologie

L'évaluation sera consultative et participative, et comprendra une combinaison de revues documentaires, d'entretiens avec les différentes parties prenantes, en face à face ou à distance. Une réunion de cadrage aura lieu entre le cabinet d'étude et l'équipe du projet « ressources éducatives » après la signature du contrat entre l'UNESCO et le cabinet.

Pour la collecte d'informations et de données, en ce qui concerne les entretiens, ils seront individuels et/ou en focus group. Les évaluateurs trianguleront les informations reçues afin de s'assurer que l'évaluation est objective. La méthodologie sera discutée sur la base de l'offre soumise et du rapport de cadrage qui sera fourni par le cabinet d'évaluation. Les principales méthodes à mettre en œuvre au cours de l'évaluation devraient inclure les suivantes :

- Revues documentaires : la documentation à consulter comprendra entre autres, la convention de financement entre l'AFD et l'UNESCO, le document projet, le cadre de résultat du projet, les différentes conventions de partenariat, les rapports (rapport intermédiaire et rapport final), les différents jalons produit dans la mise en œuvre de cette phase, les rapports des consultants ou cabinets d'étude, les rapports d'études réalisées durant cette phase, etc.
- Missions de terrain : les évaluateurs pourront se rendre dans 7 pays (Bénin, Djibouti, Madagascar, République du Congo, Sénégal, Tchad, et Togo) cibles du projet afin d'interviewer les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du projet.
- Entretien en face à face ou en ligne avec la coordination du secteur éducation du Bureau UNESCO à Dakar, les autres secteurs (en particulier Communication et Information) du Bureau à Dakar, les différents clusters en éducation et les autres projets en éducation, l'équipe de projet, des divisions et sections du siège de l'UNESCO, d'autres points focaux du projet se trouvant dans les autres bureaux de l'UNESCO, les partenaires d'exécution et autres acteurs jugés pertinents. Entretien téléphonique avec les acteurs des ministères de l'Éducation des pays et autre partie prenante des pays qui ne seront pas visités par les évaluateurs.

L'équipe d'évaluation est libre de proposer d'autres méthodes de collecte de données appropriées dans sa candidature et son rapport de cadrage. Les propositions seront discutées et approuvées dans le cadre de la réunion de cadrage.

Conformément à la politique d'évaluation de l'UNESCO, l'évaluation devra respecter les Normes et règles d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG), son Guide pour intégrer les droits de l'homme et l'égalité des sexes dans une évaluation ainsi que le guide éthique pour l'évaluation. L'équipe d'évaluation sélectionnée s'assurera que les principes relatifs à l'éthique, la protection des droits de l'Homme et l'égalité des genres sont intégrés à toutes les étapes du processus d'évaluation

F.6 Livrables attendus

- **Livrable 1 :** Le rapport de cadrage : Ce rapport doit indiquer clairement la méthodologie à adopter, les outils de collecte de données, et le plan de travail avec une répartition des tâches entre les membres de l'équipe et l'agenda de l'intervention. Il doit être livré à l'UNESCO 15 jours après la signature du contrat et sera validé par cette dernière ;
- **Livrable 2 :** Le rapport provisoire : il doit être livré après les premières analyses, dans un délai respectant le plan de travail. Ce rapport sera partagé avec les différentes parties prenantes du projet. L'UNESCO et ses partenaires formuleront leurs remarques et observations dans les deux semaines suivant la réception du rapport provisoire. De plus, une restitution orale globale sera organisée entre le cabinet et l'UNESCO. Cette restitution orale intégrera les remarques et observations précédemment envoyées au cabinet.

Le rapport contiendra, au moins, les éléments suivants :

- Page de couverture
- Table des matières ;
- Liste des abréviations ;
- Résumé exécutif ;

- Brève présentation de l'équipe de travail ;
 - Contexte et justification ;
 - Description et objectifs de l'évaluation ;
 - Critères et questions de l'évaluation ;
 - Méthodologie (Activités réalisées et techniques utilisées pour la collecte des données, le traitement et analyse de l'information) ;
 - Limites de l'évaluation ;
 - Analyse et résultats de l'évaluation ;
 - Conclusions ;
 - Leçons apprises ;
 - Recommandations et
 - Annexes.
- **Livrable 3** : Le rapport final d'environ 30 à 35 pages (sans les annexes) est à livrer 7 jours calendaires après la réception des commentaires et l'organisation de la restitution orale par le cabinet d'évaluation.

Tous les livrables seront soumis en français.

F.7 Durée de la mission

La durée de la mission est estimée à 90 jours calendaires (septembre 2024 à février 2025) y compris les missions terrain.

(a)	Livrables	(b)	Dates d'échéances prévues
(c)	Rapport de cadrage	(d)	30 septembre 2024
(e)	Rapport provisoire	(f)	06 janvier 2025
(g)	Rapport final d'évaluation	(h)	28 février 2025

F.8 Rôles et responsabilités des différentes parties prenantes

Cabinet d'évaluation

- Participer à la réunion de cadrage avec l'UNESCO pour s'assurer de la compréhension de la mission ;
- Exploiter la documentation qui sera mise à sa disposition ;
- Produire et soumettre sa note méthodologique sous forme de rapport de cadrage ;
- Développer les outils de collecte des données et les soumettre à l'UNESCO pour avis ;
- Réaliser la collecte et l'analyse des données (entretiens, focus groups, missions de terrain, etc.) ;
- Partager périodiquement des notes sur l'état d'avancement de l'évaluation et les difficultés éventuelles pour réajuster, si nécessaire ;
- Produire dans les délais le rapport provisoire respectant le canevas de rapport qui sera validé par l'UNESCO ;
- Animer l'atelier de restitution des résultats provisoires de l'évaluation ;
- Finaliser le rapport d'évaluation finale en intégrant les observations et recommandations issues de l'atelier de restitution et des commentaires écrits de l'UNESCO et de ses partenaires ;
- Soumettre le rapport final à l'UNESCO

Groupe de référence de l'évaluation

Composé de 06 membres, il est chargé de :

- Fournir des informations pertinentes à l'équipe d'évaluation, notamment la documentation du programme et les coordonnées d'interlocuteurs potentiels pour les entretiens ;
- Contribuer aux produits d'évaluation préliminaires et à l'assurance qualité de ces derniers : (a) projet de mandat de l'évaluation ; (b) projet de rapport initial de l'évaluation ; (c) projet de rapport d'évaluation ; (d) recommandations préliminaires de l'évaluation ;
- Appuyer la communication et la diffusion des résultats de l'évaluation ; y soutenir la mise en

œuvre et le suivi des recommandations de l'évaluation, le cas échéant.

Équipe de projet UNESCO

Elle assiste le groupe de référence de l'évaluation en :

- Mettant à la disposition la documentation nécessaire ;
- Assistant la planification des activités de terrain ;
- Facilitant les rencontres avec les différentes parties prenantes du projet.

F.9 EXPERTISES REQUISES

L'évaluation finale externe du projet Ressources éducatives devra être réalisée par une équipe d'évaluateurs composée de deux évaluateurs internationaux dont l'un sera le chef d'équipe et d'un spécialiste international en éducation notamment en production et diffusion de ressources éducatives avec une bonne connaissance des systèmes éducatifs d'Afrique subsaharienne francophone. Afin de garantir l'impartialité du processus d'évaluation, aucun membre de l'équipe de l'évaluation ne doit avoir été impliqué dans la conception et la mise en œuvre du projet. Le non-respect de l'une ou l'autre des exigences obligatoires en matière de qualification entraînera la disqualification.

Critères de qualification du cabinet

- Le cabinet doit justifier d'au moins cinq (05) ans d'expérience dans l'évaluation des projets et programmes (critère obligatoire).
- Avoir réalisé au moins deux (02) évaluations de projet multipays dans le domaine de l'éducation (critère obligatoire)
- La possession d'une (01) expérience dans l'évaluation de projet ou programmes mis en œuvre par le système des Nations Unies est un atout.

Critères de qualification du personnel

A- L'évaluateur 1 (chef d'équipe)

Qualification académique :

- Master ou BAC+5 (suivi-évaluation, économie, sciences de gestion, sciences politiques, Ingénierie de formation ou disciplines assimilées)

Expériences :

- Minimum 10 ans d'expérience avérée dans le cadre de la gestion et la conduite d'évaluation de projets au niveau international (critère obligatoire).
- Expérience de 5 ans minimum comme rédacteur principal de rapport d'évaluation (critère obligatoire).
- Expérience de 5 ans minimum à travailler avec les pays d'Afrique subsaharienne francophone (critère obligatoire).
- Une expérience avec le système des Nations Unies et une bonne connaissance en gestion de projet financé par l'Agence française de développement (AFD) serait un atout.

Compétences fonctionnelles :

- Maîtrise des approches et techniques de collecte de données (au moins 3 références) ;
- Excellente capacité de communication orale et écrite en français ;
- Capacité à rédiger des rapports en français (au moins 3 références) ;
- Excellentes capacités de travail en équipe ;
- Être sensible aux questions de genre, développement durable et de droit de l'homme ;
- Être disposé à voyager pour les missions terrain.

L'évaluateur-chef d'équipe est l'interlocuteur direct de l'UNESCO. Il/Elle a la responsabilité de la conduite de la mission de l'évaluation.

B- L'évaluateur 2

Qualification académique :

- BAC+5 (suivi-évaluation, économie, sciences de gestion, sciences politiques,)

Expériences :

- Minimum 7 ans d'expérience avérée en évaluation de projets (critère obligatoire) ;
- Expérience de 5 ans minimum à travailler avec les pays d'Afrique subsaharienne francophone (critère obligatoire).
- Une expérience avec le système des Nations Unies et une bonne connaissance en gestion de projet financé par l'Agence française de développement (AFD) serait un atout.

Compétences fonctionnelles :

- Maîtrise des approches et techniques de collecte de données (au moins 5 références) ;
- Excellente capacité de communication orale et écrite en français ;
- Capacité à rédiger des rapports en français (au moins 3 références)
- Excellentes capacités de travail en équipe
- Être sensible aux questions de genre, développement durable et de droit de l'homme
- Être disposé à voyager pour les missions terrain

C— Le spécialiste en éducation

Qualification académique :

- Master ou BAC+5 en éducation, pédagogie, Ingénierie de formation ou disciplines assimilées ou disciplines assimilées

Expériences :

- Être un expert sénior avec une expérience de 10 ans au moins dans le domaine de l'éducation (critère obligatoire)
- Avoir participé à l'élaboration ou la mise en œuvre de processus, politiques et stratégies de la chaîne des ressources éducatives en Afrique (au moins 3 références) ;
- Avoir conduit des travaux de conception dans le domaine de l'éducation (au moins 3 références) ;
- Avoir des aptitudes à communiquer, à conduire des réunions et à animer des ateliers ;
- Avoir une connaissance parfaite du français (oral et écrit).

F.10 CONTENU DES OFFRES

Les cabinets d'étude intéressés par cette prestation devront soumettre à l'UNESCO deux offres : une offre technique et une offre financière.

L'offre technique doit comprendre :

- une note de compréhension de la mission ;
- une note méthodologique. Elle devra décrire, de manière exhaustive, les besoins organisationnels et logistiques nécessaires à la bonne conduite de la mission ;
- un calendrier prévisionnel des activités à mener ;
- CV des membres de l'équipe d'évaluation ;
- deux références (nom, coordonnées et organisation) relatives à des prestations similaires.

L'offre financière doit contenir le détail du budget :

- Honoraires ;
- Frais de déplacement ;
- Frais de logement ;
- Frais de reprographie ;
- Autres.

L'équipe doit fournir un accord de coentreprise/groupe de sociétés/entités juridiquement valable spécifiant les rôles et contributions de chacun des partenaires du groupe dans l'exécution du contrat.

ANNEXE G : DONNÉES BIOGRAPHIQUES DE L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION

G.1 Camille HENNION, Cheffe de projet (évaluatrice 1)

1. Nom : Camille Hennion

2. Employeur : Technopolis France

3. Profil :

Camille HENNION est consultante principale, partenaire à Technopolis France. Camille est spécialisée dans les missions d'évaluations, tant stratégiques que de programmes, et de conseil en politique publiques, notamment dans le domaine de la coopération et du développement international. Elle a plus de 14 ans d'expérience dans l'évaluation et la recherche stratégique pour les institutions publiques de type bailleurs, acteurs multilatéraux et ONG, notamment en contextes fragiles. Camille a passé trois ans en Afghanistan, deux ans en Afrique de l'Est et deux ans au Royaume-Uni, avant de rentrer en France. Camille a mené de nombreuses évaluations et projets de recherche centrés sur l'Afrique subsaharienne, notamment le Sahel, et a conduit des recherches de terrain au Cameroun, en Côte d'Ivoire, Éthiopie, Mauritanie, Kenya, République démocratique du Congo, en Somalie et en Afrique du Sud. Camille a travaillé sur un ensemble de secteurs transversaux (stabilisation, protection des populations vulnérables, genre et prévention des violences basées sur le genre, migrations) et de secteurs thématiques (gouvernance, éducation, inclusion socio-économique, sécurité alimentaire, développement urbain...). Camille a mené de nombreuses évaluations dans le secteur de l'éducation. Elle a récemment dirigé l'évaluation du programme de renforcement du système éducatif jordanien de l'UNESCO en Jordanie, et l'évaluation du programme APPRENDRE de l'AUF, financé par l'AFD.

Ayant mené différents types d'évaluations (stratégiques, évaluations de fonds, évaluations multipays, évaluations de mi-parcours, évaluations finales de projets, évaluation de grappes de projets...), Camille a une forte expertise méthodologique en matière d'évaluations. Elle a l'habitude de gérer des évaluations de bout en bout – depuis la conception de méthodologies appropriées, le déploiement d'outils tant quantitatifs que qualitatifs, jusqu'à l'analyse des données et la rédaction des constats, et la co-construction des recommandations.

Camille est normalienne, ayant fait ses études à l'ENS Lyon en Géographie et Histoire, agrégée de Géographie, et titulaire d'un double Master en Relations Internationales de Sciences Po Paris et de la London School of Economics. Camille est également titulaire d'un Master en Cultural Geography de la Royal Holloway University of London. Camille travaille en anglais et en français.

G.2 Anne-Gaëlle MUTHS, Appuie cheffe de projet (évaluatrice 2)

1. Nom : Anne-Gaëlle Muths

2. Employeur : Groupe Technopolis Bureau de Paris

3. Profil :

Anne-Gaëlle Muths est consultante principale pour Technopolis avec + de 20 ans d'expérience professionnelle. Elle est experte en évaluation stratégique dans le secteur du développement international.

Elle y est responsable de mission d'études (diagnostic, benchmark), de conseil (étude de faisabilité, définition de stratégies, de système de suivi et évaluation, capitalisation) et d'évaluation (ex ante, in itinere, ex post, impact, selon différentes méthodologies d'évaluation dont évaluation basée sur la théorie du changement). Dans le cadre de ses missions, Anne-Gaëlle définit et met en œuvre des méthodes d'investigation quantitatives et qualitatives ; elle maîtrise les méthodes d'animation de concertation d'acteurs. Elle assure la direction des missions d'évaluation et intervient également sur d'autres missions en tant que responsable du contrôle qualité.

Au sein de Technopolis, Anne-Gaëlle travaille principalement sur l'évaluation des politiques et programmes de coopération internationale pour plusieurs clients exigeants tels que les Affaires étrangères française, l'AFD, le ministère des Finances, etc.

Sur le plan thématique, elle possède une forte expertise sur l'éducation et l'enseignement supérieur, l'inclusion sociale, les États fragiles, les migrations, le genre, etc. Elle est impliquée dans différents projets ciblant l'éducation l'enseignement supérieur (évaluation finale et étude des leviers de changement du programme Apprendre pour l'AUF, évaluation de projets d'appui à l'éducation dans la Caraïbe pour la Banque caribéenne de développement, évaluation du projet « Appui à l'enseignement supérieur et à la recherche à Madagascar », Etude sur les perspectives de l'enseignement supérieur en Afrique subsaharienne et coopération française, Évaluation finale du PSF « Appui à la restructuration et à l'harmonisation de l'enseignement supérieur au Bénin », etc.). Elle a récemment travaillé sur plusieurs évaluations stratégiques complexes (Évaluation de l'Initiative Minka ciblant les États fragiles ; Evaluation et capitalisation de l'action de l'AFD dans le domaine des migrations ; Evaluation d'un cluster de 8 projets sur la microfinance en Tunisie ; Etude sur la mise à l'échelle des projets).

Anne-Gaëlle a travaillé dans de nombreux pays dont l'Indonésie, Haïti, les Comores, le Bangladesh, la Tunisie, le Sénégal, le Mali, le Burkina Faso, la Mauritanie, le Cameroun, le Bénin, le Togo, les Philippines, le Suriname, etc.

Avant de rejoindre Technopolis, Anne-Gaëlle Muths a travaillé pendant 6 ans pour le Ministère des Affaires Etrangères (Service de coopération et d'action culturelle des ambassades de France au Bangladesh, en Haïti et aux Comores) et pour l'OCDE (Paris21). Elle a également été responsable des accords internationaux à l'Université Pierre-et-Marie-Curie à Paris et responsable des projets culturels pour la région Ile-de-France. Elle travaille en français et en anglais.

G.3 Maxime Dahoun, Expert en Ressources éducatives

1. Nom : Maxime Dahoun
2. Employeur : Expert indépendant
3. Profil :

Maxime Dahoun est un expert béninois indépendant, spécialiste dans le domaine de l'éducation. Titulaire d'un doctorat en sociologie de l'Université de Bielefeld (Allemagne), il cumule plus de 20 ans d'expérience dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de programmes de développement. Il possède une solide maîtrise des procédures des bailleurs de fonds internationaux tels que la Banque mondiale, l'Union européenne, la Banque africaine de développement, le Système des Nations Unies. Au cours de ses expériences, il a travaillé dans plus de quinze pays du continent africain, notamment le Bénin, la RDC, le Mali, le Cameroun, le Gabon, le Sénégal et le Niger.

Maxime Dahoun possède une expérience approfondie dans la conception, l'évaluation et le pilotage de programmes d'appui à l'éducation et à la formation en Afrique. Il a dirigé plusieurs missions pour des institutions internationales telles qu'ONU Femmes ou la Banque mondiale, portant sur la réforme de l'enseignement supérieur, la promotion de l'entrepreneuriat féminin ou le développement des cantines scolaires à base de produits locaux. Récemment, il a collaboré avec l'Université de Duisburg-Essen et le Programme Alimentaire Mondial pour une recherche sur les programmes d'alimentation scolaire au Bénin.

G.4 Kenza Delclaux, Consultante en appui aux investigations

1. Nom : Kenza Delclaux
2. Employeur : Technopolis France
3. Profil :

Kenza Delclaux a rejoint Technopolis France en septembre 2021 en tant que consultante spécialisée dans l'évaluation des politiques publiques. Elle a développé de solides compétences en évaluation à travers ses différentes expériences, notamment dans la collecte de données (entretiens, analyse documentaire, reconstruction de théorie du changement, visites de terrain, animation de focus group, etc.).

Chez Technopolis, elle travaille principalement sur des projets liés à la coopération internationale, notamment dans le domaine de l'éducation. Elle a notamment participé à l'étude de cas de la RDC dans le cadre de l'évaluation du Partenariat Mondial pour l'Éducation. Dans le cadre de cette évaluation, elle a appuyé l'équipe dans la collecte des données. Elle travaille actuellement sur l'évaluation du programme APPRENDRE de l'Agence Universitaire de la francophonie, dans laquelle elle a participé aux travaux de reconstruction de la théorie du changement, menée des entretiens avec diverses parties prenantes, notamment au sein des Ministères de l'Éducation Nationale, et participé activement à la rédaction des livrables. Kenza a également travaillé récemment pour l'UNESCO, dans le cadre de l'évaluation du Programme mondial pour l'évaluation des ressources en eau (WWAP) et de son rapport le World Water Development Report (WWDR).

Kenza est titulaire d'une licence en économie de l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne et d'un master en relations internationales et action à l'étranger de la même université. Elle parle couramment le français et l'anglais et possède un niveau intermédiaire en mandarin et en espagnol.



www.ressources-educatives.org

CONTACT UNESCO

ressources.educatives@unesco.org

Bureau régional multisectoriel de l'UNESCO pour l'Afrique de l'Ouest
BP 3311, Route de la plage de Ngor — Dakar — Sénégal

CONTACT TECHNOPOLIS GROUP

www.technopolis-group.com