



# TERMES DE REFERENCE

## Evaluation de la phase d'expérimentation du dispositif IFADEM au Sénégal

### 1. CONTEXTE

L'Initiative francophone pour la formation à distance des maîtres (IFADEM) participe aux efforts internationaux en faveur d'une éducation de base de qualité pour tous. Elle est pilotée par l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) et l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF), et intervient dans le domaine de la formation continue des enseignants de l'éducation de base, du renforcement des capacités des acteurs, des structures et des institutions nationales en charge de la formation initiale et continue des enseignants.

En partenariat avec IFADEM, les ministères concernés des pays engagés dans la mise en œuvre de cette initiative conçoivent et organisent un dispositif de formation hybride (distance/présentiel) adapté à leurs besoins incluant les technologies de l'information et de la communication.

L'accord-cadre signé entre le Ministère de l'Education nationale (MEN) du Sénégal, l'AUF et l'OIF le 24 novembre 2014 prévoit un certain nombre de résultats à obtenir et précise la place d'IFADEM dans la stratégie de formation continue du Ministère.

Ce dispositif, qui vient en appui à la définition des stratégies nationales pour la formation continue des enseignants du primaire, est donc appelé à pouvoir s'inscrire dans la durée et à concerner un public enseignant plus large, si son évaluation est positive.

L'initiative présente la particularité, au Sénégal, de s'appuyer sur une dotation technologique individuelle des enseignants, qui ont chacun reçu une tablette tactile qui a constitué leur principal support de formation. Ils ont pu, grâce à cette tablette, accéder à une plateforme de formation en ligne, sur laquelle ont été mis à leur disposition l'ensemble des contenus produits, des ressources additionnelles ainsi que des outils de communication et d'échange. Ils ont par ailleurs reçu la version papier de ces ressources. L'évaluation de cette expérimentation technologique revêt donc une importance centrale dans le cadre de l'évaluation du dispositif dans son ensemble.

L'évaluation du dispositif IFADEM Sénégal, des conditions et résultats de sa mise en œuvre, permettra notamment d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs définis dans l'accord-cadre tripartite (OIF-AUF-MEN), ainsi que les difficultés rencontrées. Elle identifiera également les enjeux et conditions pour un déploiement à destination d'un plus grand nombre d'enseignants, d'autres régions ou publics, afin d'appuyer le ministère pour intégrer tout ou partie des éléments d'IFADEM dans son cadre national (politique, stratégie, plan) de formation continue.

### 2. OBJECTIFS

L'évaluation de la phase d'expérimentation d'IFADEM Sénégal répond à trois objectifs principaux :

- a) **Une analyse rétrospective**, visant à analyser et apprécier le dispositif de formation mis en place (pertinence, efficacité, efficience, impact et viabilité) ainsi que **la réponse apportée aux objectifs fixés** et détaillés dans l'accord de partenariat tripartite et ses annexes;
- b) Une analyse **du degré d'implication des divers services et structures** concernés au Sénégal, ainsi que les indicateurs relatifs à cette implication en termes d'appropriation de l'Initiative, de ses modalités et de ses méthodes.

Le degré d'appropriation par les autorités nationales pourra être mesuré par l'examen du pilotage, des processus, de la communication, et son évaluation permettra notamment d'identifier les conditions d'appropriation ainsi que les mesures qui la renforceront.

- c) **Une réflexion prospective** qui permettra aux instances de gouvernance nationale et ses partenaires :
- de s'appuyer sur l'analyse de la phase d'expérimentation afin d'envisager une phase de déploiement d'IFADEM (dans les régions pilotes et/ou dans de nouvelles provinces/zones/régions) ;
  - de décrire les facteurs favorisant une appropriation renforcée par les autorités nationales ;
  - de formuler des recommandations en vue de la pérennisation des acquis d'IFADEM pour une amélioration de la formation continue des enseignants au Sénégal.

Cette évaluation consiste avant tout à mesurer le niveau d'atteinte des objectifs fixés par l'accord-cadre, ainsi qu'à dégager les facteurs clés, obstacles et points forts qui conditionneraient la réussite d'une éventuelle phase de déploiement. Dans cette optique, elle devra proposer au moins deux scénarios de déploiement chiffrés.

**Un séminaire réunissant le ministère concerné, les experts de l'évaluation et le(s) partenaire(s) identifié(s)**, sera organisé à l'issue du processus d'évaluation afin de faire un bilan. Ce sera l'occasion d'examiner les scénarios proposés et de voir dans quelle mesure ils répondent aux besoins exprimés par le ministère, selon la logique de co-construction propre à IFADEM. Ce séminaire aura aussi pour objectif de réfléchir sur les conditions de capitalisation dans le dispositif national de Formation continue et par rapport aux textes nationaux de référence.

### **3. METHODOLOGIE DE L'EXPERTISE**

#### **1. Examen des processus**

Les experts procéderont à l'analyse du déroulement de la phase d'expérimentation, des processus mis en œuvre et des activités, et examineront les étapes de co-construction de la phase expérimentale de façon transversale :

- Coordination entre les partenaires et gouvernance du projet ;
- pilotage du dispositif, fonctionnement administratif et financier ;
- choix des acteurs, constitution, formation et animation des équipes ;
- conception des contenus de formation ;
- organisation des ateliers de formation de formateurs ;
- organisation / suivi de la formation et de l'évaluation des tuteurs ;
- organisation / suivi de la formation et de l'évaluation des enseignants.

## 2. Analyse

### Analyse descriptive

Cette partie se limite à un résumé analytique du déroulement de la phase d'expérimentation (maximum deux pages), depuis l'atelier de co-construction jusqu'à la fin de la mise en œuvre du dispositif de formation. Elle mettra en évidence les événements qui l'ont marquée, les difficultés rencontrées (et les réorientations proposées le cas échéant). Cette analyse pourra prendre la forme d'un tableau synthétique ou d'une frise chronologique.

### Analyse des résultats de la phase d'expérimentation

Les experts analyseront les résultats obtenus au regard des objectifs définis dans l'accord de partenariat tripartite et ses annexes. Un regard devra également être porté sur l'impact direct ou indirect du dispositif IFADEM sur le système national de formation continue et son pilotage au niveau central et déconcentré. La diversité des bénéficiaires concernés directement ou indirectement par le dispositif de formation (enseignants, directeurs d'écoles, conseillers pédagogiques, inspecteurs, cadres, élèves, etc.) entrera également dans les critères d'évaluation.

Les experts s'appuieront sur des indicateurs quantitatifs et qualitatifs à définir et permettant d'évaluer :

- **le degré de réalisation du dispositif /indicateurs et suivi des résultats** : le dispositif mené conformément aux objectifs définis, à son budget, à son calendrier; écarts constatés, expliqués, et de quel ordre ?
- **la qualité du programme de formation et son adéquation au contexte et aux besoins identifiés** : besoins des enseignants et pilotage de la formation continue ; diffusion des contenus de formation ; acquisition des connaissances et des compétences par les enseignants et par les encadreurs ; capacité du dispositif et du programme de formation à renforcer les compétences professionnelles des acteurs de la formation continue ; impact sur l'évolution des pratiques de classe des enseignants, facteurs qui influent sur la durabilité de cet impact sur la population ciblée et au-delà de celle-ci;
- **le degré de réponse du dispositif aux objectifs et au contexte sénégalais - co-construction et implication des autorités nationales** : Quelles ont été les contributions directes ou indirectes de l'État dans la mise en œuvre du dispositif ? Quel est le niveau d'implication du ministère dans sa gestion ? La gouvernance nationale a-t-elle procédé à des modifications du dispositif en cours de mise en œuvre, afin d'en améliorer l'efficacité ? Le dispositif s'articule-t-il avec d'autres dispositifs ou programmes mis en œuvre par le ministère ? Comment le dispositif s'intègre dans le système éducatif du pays (activités des personnels d'encadrement, temps de formation des instituteurs...) Quelle reconnaissance le ministère a-t-il accordé aux enseignants concernés pour valoriser la formation ? Le ministère est-il demandeur d'une extension des activités ? Si oui, selon quelles modalités ? Quelles actions ont déjà été menées en ce sens ?
- **la place accordée aux TICE** et l'influence de son utilisation dans le dispositif ;
- **la pertinence et l'efficacité des modalités d'évaluation diagnostique, formative et sommative** des différents publics, notamment pour l'évaluation des connaissances, des compétences et des pratiques professionnelles des acteurs pédagogiques (instituteurs, tuteurs, conseillers pédagogiques, directeurs, inspecteurs) ;
- **la compréhension** par les différents intervenants (tuteurs, concepteurs, animateurs, etc.) du dispositif de formation et de leurs rôles;
- le degré de **motivation, d'implication et de satisfaction** de ces intervenants ainsi que des enseignants concernés ;

- **les évolutions** pouvant être attribuées à la mise en œuvre du dispositif **des relations** entre les corps professionnels concernés par IFADEM (instituteurs, conseillers pédagogiques et inspecteurs...) ainsi que du **pilotage et de l'animation de la formation continue** (éléments structurants du dispositif pouvant facilement être intégrés par le ministère dans le cadre plus large de l'action de formation (initiale ou continue) des enseignants.
- **les évolutions des pratiques professionnelles** des différents types d'acteurs concernés par le dispositif, au regard des objectifs énoncés par IFADEM dans les documents de référence nationaux et internationaux ;
- **le rapport coût-efficacité du dispositif**, comparé notamment au rapport coût/efficacité des dispositifs existants en Côte d'Ivoire (nationaux et internationaux), en faisant apparaître les critères de comparabilité utilisés, et en tenant compte de la géographie du pays et du niveau des coûts observable dans le pays. L'efficacité sera appréciée aussi bien au niveau du renforcement des compétences de formation de formateurs des acteurs impliqués dans le tutorat, l'encadrement et la formation, que du renforcement des compétences linguistiques et didactiques et de la professionnalisation des instituteurs ;
- **la mise en cohérence/synergie avec les autres partenaires** : des synergies ou partenariats avec des acteurs éducatifs au niveau national ont-ils été mis en place afin d'augmenter l'impact d'IFADEM ? Si oui, quelle a été leur valeur ajoutée pour l'atteinte des objectifs d'IFADEM ? Si non, quels freins sont apparus dans la mise en place de telles synergies ?
- **tout autre critère d'évaluation** jugé pertinent par les experts et accepté par les commanditaires.

### ***3. Evaluation prospective et préconisations***

La réflexion prospective est essentielle dans le travail d'évaluation de la phase d'expérimentation.

Elle devra notamment conduire à formuler un avis sur les questions suivantes, en tenant compte des objectifs d'IFADEM tels qu'énoncés dans les documents de référence internationaux.

Cette partie servira à alimenter les discussions avec les autorités nationales. Elle devra guider les parties prenantes en proposant des scénarios et des modalités estimées les plus appropriées au regard des résultats obtenus au cours de la phase d'expérimentation et des priorités définies au niveau national.

- Quels critères vont faciliter un déploiement d'IFADEM, ou une extension à partir des acquis d'IFADEM, dans le pays ? Les enseignements et résultats de l'expérimentation permettent-ils d'envisager un déploiement prometteur ?
- Quels objectifs justifient ce déploiement ?
- Les priorités en termes de renforcement des capacités des acteurs concernés ont-elles évoluées par rapport à la mise en place de l'expérimentation ? Quels sont les besoins dans ce domaine ?
- Le dispositif sur lequel s'est appuyée la phase d'expérimentation serait-il pertinent pour une phase de déploiement ? Sinon, quelles évolutions devraient être mises en place pour faciliter cette phase de déploiement ?
- Existe-t-il des partenariats ou des synergies à développer ?

Les experts devront développer plusieurs scénarios d'extension possible (notamment un scénario proposant un changement d'échelle sur le public cible, ainsi que, si possible, un scénario ne nécessitant pas de financements extérieurs) en précisant à la fois les objectifs, les modalités de mise en œuvre, les moyens nécessaires, les adaptations à prévoir par rapport au modèle de l'expérimentation. Des recommandations précises, chiffrées et argumentées devront être formulées pour chacun des scénarios proposés.

## **4. PHASAGE ET LIVRABLES**

La mission d'évaluation comportera quatre phases principales, correspondant chacune à un livrable, telles que décrites ci-dessous. Au total, la mission n'excédera pas un volume de 30 homme/jour.

### **Phase de structuration de l'évaluation**

Dès sélection du consultant, une première réunion sera organisée pour lancer la mission d'évaluation. Elle réunira l'équipe de consultants retenus et les membres du comité d'évaluation. Elle offrira l'occasion de :

- présenter le programme ;
- rappeler les attentes du commanditaire et préciser le périmètre de l'évaluation ;
- souligner les problématiques sur lesquelles une attention particulière doit être portée ;
- discuter le référentiel de l'évaluation et les outils d'analyse proposés ;
- confirmer le calendrier de travail et les livrables attendus ;
- transmettre la documentation relative au programme ;
- dresser la liste des personnes clés à rencontrer.

A l'issue de cette réunion de lancement, le consultant fournira, dans un délai de 8 jours ouvrés, une note de cadrage qui restituera de manière précise la méthodologie d'évaluation adoptée, les critères et indicateurs retenus pour chaque question d'évaluation, les méthodes et outils de collecte privilégiés ainsi que le calendrier arrêté pour la mission de terrain. Cette note constituera le référentiel de l'évaluation, qui ne pourra débiter à proprement parler qu'une fois la note validée par le comité de pilotage.

### **Phase de collecte et d'analyse des données sur le terrain**

Une fois la note de cadrage validée, la phase de collecte et d'analyse des données sera lancée au Sénégal. Cette phase, d'une durée maximale de 16 hommes/jour permettra de rencontrer l'ensemble des acteurs clés du programme, au Sénégal, à Dakar et dans les académies de Fatick et de Kaolack, selon la méthodologie précisée dans la note de cadrage. A l'issue de la mission sur le terrain, un rapport intermédiaire sera rendu pour les 10 jours calendaires suivant le retour de mission.

### **Phase de rédaction du rapport final**

Le rapport final devra quant à lui être livré au plus tard les 10 jours suivant la réception des commentaires du comité de pilotage sur le rapport intermédiaire. Les experts s'accorderont pour trouver la synergie adéquate afin d'arriver à la production d'un rapport final validé par les deux parties. Ce rapport ne devra pas excéder 50 pages (hors annexes) et comportera les éléments suivants :

- Un résumé exécutif de cinq pages maximum (mission d'expertise et analyse descriptive) ;
- une partie analytique précise et synthétique (notamment sur la base des cinq critères d'évaluation proposés dans les TDR : pertinence, efficacité, efficience, impact, viabilité) ;
- une partie prospective, comprenant au moins deux scénarios de déploiement possibles, accompagnés des budgets estimatifs correspondants ;
- une courte synthèse ;
- les annexes.

## **Phase de partage des résultats de l'évaluation**

Le rapport d'évaluation final fera l'objet d'une restitution lors d'un atelier qui sera organisé au Sénégal, rassemblant l'ensemble des acteurs concernés par le programme (ministère et partenaires techniques et financiers). Cet atelier sera l'occasion de présenter les résultats de l'évaluation ainsi que les recommandations pour d'éventuelles suites à donner, ainsi que pour favoriser l'intégration du dispositif dans la stratégie de formation continue du Ministère. L'expert national devra prendre part active à cet atelier et rédiger un rapport reprenant et ajustant les recommandations produites.

## **5. COMPETENCES SOUHAITEES DU PRESTATAIRE**

Un binôme d'experts sera mobilisé pour réaliser l'évaluation. Le binôme devra comporter des experts présentant les profils suivants :

### **1/ Un spécialiste de la gestion des systèmes de formation continue qui puisse notamment justifier des compétences suivantes :**

- Expérience en ingénierie de formation à distance ;
- Connaissances des systèmes de formation continue des enseignants des pays du sud ;
- Connaissance et expériences professionnelles dans la conception et/ou la mise en œuvre des projets de formation continue des enseignants des pays en voie de développement;
- Expérience en renforcement des capacités des institutions et services des systèmes éducatifs du sud ;
- Maîtrise de la techno-pédagogie ;
- Expérience professionnelle d'au moins deux ans dans l'évaluation de dispositifs de formation continue du secteur éducatif ;
- Expérience avérée dans l'évaluation de projets, programmes ou initiatives mis en œuvre dans un contexte de coopération internationale.

### **2/ Un spécialiste de la pédagogie et de la didactique des disciplines du primaire qui puisse notamment justifier des compétences suivantes:**

- Parfaite connaissance des systèmes éducatifs du sud ;
- Expérience dans la mise en place et la gestion de dispositifs de renforcement des capacités des acteurs du secteur éducatif et de la formation des enseignants ;
- Expérience dans la gestion ou le pilotage d'un dispositif de formation à distance ou en partie à distance ;
- Expérience professionnelle dans l'évaluation des didactiques des disciplines du primaire des pays en voie de développement ;
- Connaissance de la pédagogie des grands groupes ;
- Connaissance en approche par compétence et les techniques de pédagogie active.

**L'un au moins des experts devra disposer d'une parfaite connaissance du système éducatif sénégalais et de ses principaux enjeux, avec si possible une expérience au sein d'une structure en charge de la formation des enseignants.**

## **6. PERIODE ET CONDITIONS D'EXECUTION**

La mission d'évaluation se déroulera au mois de juin/juillet 2018, selon un calendrier à définir avec les acteurs concernés. Son exécution sera facilitée par le ministère et l'équipe locale IFADEM.

## 7. SOUMISSION ET EVALUATION DES OFFRES

Les candidats intéressés pour la réalisation de cette évaluation doivent soumettre **une offre technique et une offre financière par voie électronique aux trois adresses mentionnées dans la partie contacts avant le lundi 11 juin 2018 à 17h (Dakar)**. Le mail devra avoir pour objet: « *Nom du cabinet* : Soumission pour l'évaluation externe d'IFADEM Sénégal »

L'offre technique doit comporter :

- les références de la structure dans la réalisation de missions similaires ;
- une description de la compréhension des Termes de Référence, d'un maximum de 5 pages ;
- une description de la méthodologie prévue pour la réalisation de la mission, d'un maximum de 10 pages ;
- le CV des experts retenus et la répartition des tâches entre les membres des l'équipe ;
- un calendrier indicatif de mise en œuvre.

L'offre financière doit préciser le montant proposé pour l'exécution de la mission, sachant que la durée totale du travail des experts ne peut excéder 30 hommes / jour pour l'ensemble de la prestation.

L'évaluation des offres se fera sur la base de la qualité de la proposition technique à hauteur de 80% et sur le montant de l'offre financière à hauteur de 20%, selon la pondération suivante :

**Grille d'appréciation de l'offre**

	Poids
Références dans la réalisation des missions similaires	5%
Compréhension des TDR	15%
Pertinence de la méthodologie proposée	25%
Profil des experts présentés	35%
<i>Sous-total note offre technique</i>	<i>80%</i>
<i>Sous total offre financière (EUR)</i>	<i>20%</i>
<b>Note globale qualité-prix</b>	<b>100%</b>

## 8. CONTACTS

- **Papa-Youga DIENG, Coordonnateur IFADEM pour l'OIF**  
Courriel : [papa-youga.dieng@francophonie.org](mailto:papa-youga.dieng@francophonie.org)
- **Cédric ARMAND, Coordonnateur IFADEM pour l'AUF**  
Courriel : [cedric.armand@auf.org](mailto:cedric.armand@auf.org)
- **Julie COLLOMBIER, Responsable pays Sénégal**  
Courriel : [julie.collombier@francophonie.org](mailto:julie.collombier@francophonie.org)