



# EVALUATION EXTERNE DE L'APPUI DE L'UE/ACP A LA MISE EN ŒUVRE D'IFADEM AU MALI RAPPORT FINAL

N° DU CONTRAT IFADEM: FED / 2014 / 344-469



UNION EUROPÉENNE



**Client : OIF**

**Prestataire : GROUPE CAYAMBE**

**Contrat : ADM/IFEF/ML/PYD/20200813-001**





## TABLE DES MATIERES

<b>Index</b> .....	<b>5</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>7</b>
<b>Remerciements</b> .....	<b>12</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>13</b>
- Contexte général .....	13
- Objectifs de la mission .....	13
- Approche Méthodologique .....	14
- Portée et limites de la mission .....	15
<b>I. IFADEM AU MALI</b> .....	<b>18</b>
<b>1.1 Les origines d’IFADEM</b> .....	<b>18</b>
<b>1.2 Bref rappel du « modèle IFADEM » adopté dans le pays</b> .....	<b>19</b>
<b>1.3. Organisation d’IFADEM au Mali</b> .....	<b>25</b>
1.3.1 Brève présentation du pays .....	25
1.3.2 Gouvernance et gestion d’IFADEM : cadre contractuel.....	28
1.3.3 Chronologie du projet.....	33
1.3.4 Mise en œuvre du projet .....	37
1.3.5 Productions et fonctionnement.....	40
1.3.6 Structure et contenu des livrets .....	41
1.3.7 Formation des formateurs et des cadres.....	49
1.3.8 Organisation de la formation et de l’évaluation des enseignants .....	49
1.3.9 Intégration des TIC.....	52
1.3.10 Articulation du projet aux objectifs nationaux .....	54
1.3.11 Communication autour du projet .....	55
<b>II. ANALYSE RETROSPECTIVE</b> .....	<b>57</b>
<b>2.1. Pertinence</b> .....	<b>57</b>
2.1.1 Cohérence d’IFADEM par rapport à l’ODD4.....	57
2.1.2 Cohérence d’IFADEM par rapport à la politique sectorielle de l’éducation .....	57

2.1.3 Dispositif comme réponse aux besoins des enseignants bénéficiaires .....	59
2.1.4 Avantages du module hybride de formation (distance et présentiel) basé sur un dispositif d'autoformation tutorée .....	60
<b>2.2. Efficacité.....</b>	<b>61</b>
2.2.1 Analyse de la gouvernance .....	61
2.2.2 Analyse des activités.....	61
<b>2.3 Efficience et considération des coûts .....</b>	<b>61</b>
<b>2.4. Durabilité .....</b>	<b>63</b>
2.4.1 Par rapport aux supports de formation .....	63
2.4.2 Par rapport aux acquis de la formation des différents acteurs et bénéficiaires.....	63
2.4.3 Par rapport aux outils informatiques.....	64
2.4.4 Par rapport au transfert de connaissances.....	64
<b>2.5. Impact : appropriation.....</b>	<b>65</b>
2.5.1 Appréciation de l'intégration des TIC dans le dispositif IFADEM.....	65
2.5.2 Impact réel des actions du projet sur les enseignants.....	66
2.5.3 Rôle des établissements de formation initiale dans la mise en œuvre du projet.....	67
<b>2.6. Thèmes transversaux.....</b>	<b>67</b>
<b>III. ANALYSE PROSPECTIVE.....</b>	<b>68</b>
<b>3.1. De la gouvernance de l'initiative.....</b>	<b>68</b>
<b>3.2. De la formation des acteurs et des bénéficiaires .....</b>	<b>68</b>
<b>3.3. De l'intégration des TIC.....</b>	<b>69</b>
<b>3.4. De la communication et de la visibilité.....</b>	<b>69</b>
<b>3.5. Des perspectives d'intégration ou de synergie avec les autres initiatives .....</b>	<b>70</b>
<b>3.6. Recommandations.....</b>	<b>71</b>
3.6.1 Recommandations sur le plan organisationnel et de la gouvernance.....	71
3.6.2 Recommandations sur le plan de la formation.....	72
3.6.3 Recommandations sur le plan de l'évaluation.....	73
3.6.4 Recommandations sur le plan des technologies.....	73
<b>Conclusion .....</b>	<b>76</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>78</b>
Annexe 1. Liste des personnes rencontrées ou consultées à distance .....	78
Annexe 2. Tableau des résultats et indicateurs .....	82
Annexe 3. Protocole d'enquête .....	89
Annexe 4. Liste des documents consultés .....	93

## INDEX

AE	Académie d'enseignement
AFD	Agence française de développement
AUF	Agence universitaire de la francophonie
CA	Communauté d'Apprentissage des enseignants
CAP	Centre d'animation pédagogique
CCI	Comité de coordination internationale d'IFADEM
CN	Comité national
CNF	Campus numérique francophone
CO	Conseiller pédagogique à l'orientation
CP	Conseiller pédagogique
CTQE	Comité technique sur la question des enseignants
CVF	Centre virtuel de formation
DAE	Directeur d'Académie d'Enseignement
DCAP	Directeur de Centre d'Animation Pédagogique
DE	Directeur d'école
DG	Directeur Général
DGIFM	Directeur Général de l'Institut de Formation des Maîtres
DNEF	Direction nationale de l'enseignement fondamental
DNL	Discipline non linguistique
DNEN	Direction nationale de l'enseignement normal
DNP	Direction nationale de la pédagogie
EAD	Enseignement à distance
ELAN	Ecole et Langues Nationales en Afrique
EN	Espace numérique
EPT	Education pour tous
FC	Formation continue
FI	Formation initiale
FOAD	Formation ouverte à distance
IFADEM	Initiative francophone pour la formation à distance des maîtres
IFEF	Institut de la francophonie pour l'éducation et la formation
IFM	Institut de formation des Maîtres
MEN	Ministère de l'éducation nationale
ODD	Objectif de développement durable
OIF	Organisation Internationale de la Francophonie
ONG	Organisation non gouvernementale
PAPPEM	Programme d'Appui à la Professionalisation des Enseignants du Mali
PAIS	Programme d'appui à l'inclusion scolaire
PASEC	Programme d'analyse des systèmes éducatifs de la Confemem
PHARE	Programme Harmonisé d'Appui et de Renforcement de la Qualité de l'Éducation

PROF	Projet d'appui à l'enseignement fondamental au Mali
PTF	Partenaire technique et financier
RTA	Regroupement tuteur apprenants
RESEN	Rapport d'état du système éducatif national
SARPE	Stratégie alternative de recrutement du personnel enseignant
SIG- FC	Système Intégré de Gestion de la Formation Continue
SIRA	Selective integrated reading activity
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TICE	Technologies de l'information et de la communication pour l'éducation
UE	Union européenne
UNESCO	Fonds des nations unies pour la science et la culture
UNICEF	Fonds des nations unies pour l'enfance
USAID	United states agency for international development
UNTM	Union Nationale des Travailleurs du Mali

## RESUME

### Contexte et cadrage

Le modèle IFADEM, issu des orientations prises par les partenaires de la Francophonie à l'occasion du Sommet de Bucarest en 2006, est d'abord basé sur des livrets d'auto-formation et un système de tutorat, avec des mini-regroupements réguliers. Ce système, qui permet de limiter l'absence des maîtres dans les classes, s'appuie sur les Technologies de l'Information et la Communication (TIC) de façon variable, selon le contexte dans chacun des pays.

Au Mali, les grandes lignes fondamentales du « modèle » IFADEM ont été respectées, à savoir une formation à distance composée de 4 livrets auxquels s'ajoute un cahier pour les directeurs des écoles, un dispositif d'accompagnement de proximité et l'initiation en TIC, certes encore timide par faute d'équipements opérationnels sur les zones d'installation d'Ifadem.

Les organes de gouvernance mis en place comme le CN, le SE et sa déclinaison locale dans les 3 régions ont respecté globalement les directives de mise en place d'IFADEM. On peut cependant regretter que l'instance centrale de décision soit placée au sein du Ministère, plus précisément à la Direction nationale de l'enseignement normal (DNEN), donnant une forte tonalité de centralisation au système et ralentissant les décisions. Toutefois, l'avantage qu'on pourrait en tirer est l'implication plus forte du MEN dans cette opération.

Ajoutons que les concepteurs, les animateurs et de nombreux tuteurs ont été désignés par la DNEN et relevant pour une grande part de cette direction. Au niveau régional, les Comités académiques ont pris le relais dans les régions choisies avec 8 pôles correspondant aux 8 IFM de ces régions, chaque IFM possédant un CVF dont les équipements informatiques sont inégaux selon la couverture technique possible.

Le Mali a signé l'accord-cadre entre OIF/AUF et le Ministère de l'éducation, le 5 octobre 2015 engageant la mise en place d'IFADEM en 2016.

La phase expérimentale d'IFADEM au Mali est appuyée par l'Union Européenne, grâce à une subvention signée le 15 décembre 2014 (pour une durée de 4 ans, puis prolongée d'un an donc jusqu'au 15 décembre 2019) dans le cadre des accords économiques avec les pays Afrique, Caraïbes et Pacifique (UE/ACP), et qui concerne également le Burkina Faso, le Tchad et l'Union des Comores. Plusieurs missions de suivi ont été commanditées dans chacun des 4 pays, donnant lieu à des constats et à des recommandations dont la présente mission d'évaluation a tenu le plus grand compte.

### La mission d'évaluation

Les objectifs assignés à la mission d'évaluation sont :

- / Analyser le dispositif mis en place en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de durabilité ;
- / Apprécier le degré d'implication des autorités nationales et autres acteurs ;
- / Apprécier l'appropriation du dispositif par les autorités nationales, le pilotage, etc. ;
- / Faire une analyse prospective en vue de la généralisation et de l'intégration de l'initiative IFADEM dans les politiques de formation des enseignants.

Trois techniques de collecte de données ont été déployées : analyse documentaire, entretien individuel, et groupes de discussion. Cette collecte s'est déroulée sur le terrain du 15 au 18 novembre 2020 , et a été complétée par des entretiens à distance.

### Déroulement de la phase expérimentale

Au départ, 2000 enseignants ont été ciblés sur les 3 régions suivantes : Kayes, Koulikoro et Mopti, une perte de 33% d'enseignants en cours de route a été constatée (mutations, retraites, décès, etc.). Les IFM ont été dès le départ engagés dans l'opération.

Onze concepteurs se sont mis au travail pour élaborer les contenus des livrets et 104 conseillers pédagogiques ont été formés au tutorat

Les enseignants étaient enchantés d'avoir des livrets sur lesquels reposer leurs réflexions tout cela dans un processus d'échanges entre pairs et accompagnés par leurs tuteurs.

Les Centres virtuels de formation (CVF), implantés dans les IFM des régions concernées ont été équipés en matériel et réhabilités. Trois espaces sur les quatre installés sont actuellement fonctionnels et connectés à Internet. Il reste l'espoir de mobiliser des organismes capables de prendre en charge une partie de la maintenance de l'équipement comme le projet PReFEEC de l'UE l'a fait.

La communication sur IFADEM s'est faite par des articles de journaux nationaux, par des reportages télé par des rassemblements informatifs et par tous les moyens en leur possession pour sensibiliser la population à IFADEM

### Analyse rétrospective

La mise en œuvre du dispositif IFADEM est **pertinente** car la formation continue au Mali n'est pas vraiment développée. IFADEM répond aux besoins des bénéficiaires aussi bien des enseignants que des encadrants dans une relation mutuelle d'aide et d'accompagnement de proximité. Le modèle hybride de formation correspond tout à fait aux particularités

géographiques, sociales et financières du pays, dans une formation possédant trois leviers : les livrets individuels correspondant aux contenus, les regroupements entre enseignants et tuteurs (RTA), accompagnés de visites de classe, l'utilisation par les formateurs des TIC, même si cette dernière dimension demande à être renforcée.

L'**efficacité** est incontestable même si, sur le plan de la gouvernance, un stade intermédiaire de relative autonomie du SE serait souhaitable par rapport à une direction du Ministère qui s'est emparée du projet, y compris dans la nomination des concepteurs, formateurs et tuteurs.

La dimension **efficience** a été difficile à examiner en détail, mais avec la garantie du suivi du service financier du CCI, on peut penser que tout est correct. L'établissement du budget avec l'UE a été plus par projets que par pays. On peut toutefois noter que les dépenses ont été globalement de 76% de ce qui était prévu dans l'accord-cadre et les ajustements successifs n'ont guère fait varier cela avec 73% d'utilisés et le coût approximatif d'un formé serait de 605 euros, ce qui relève de la moyenne des pays.

En matière de **durabilité**, les livrets sont d'un grand recours même s'il faudra à terme penser à une mise à niveau des contenus et de leur présentation. La production de livrets outre qu'elle a associé pleinement les IFM, a permis d'assurer une vision systémique de la formation des enseignants en associant des personnels en formation continue et certains personnels de la formation initiale (IFM). Resterait à envisager le niveau préscolaire et post-primaire. Les acquis des actions de formation et de mise en place d'innovations pédagogiques sont incontestables, même si, dans la pratique, les enseignants avaient tendance à se servir des livrets comme d'un ensemble de fiches pédagogiques. Les exigences d'autoévaluation et de réflexion sur sa pratique à l'occasion des regroupements d'enseignants resteront dans la formation continue après le projet.

L'**impact** d'IFADEM est de quatre natures : d'abord, la possibilité d'autoformation des enseignants grâce aux livrets, la naissance d'une demande pressante des personnels à disposer d'accès à la consultation à distance, l'accompagnement de proximité du directeur d'école et, les échanges entre personnels qui facilitent le transfert des connaissances.

Une question qui, initialement, n'était pas inscrite dans le projet IFADEM : celle du genre et celle de l'environnement mais l'utilisation du matériel informatique à basse consommation répond partiellement à cette seconde dimension.

### Analyse prospective et recommandations

La gouvernance du projet a permis de porter IFADEM jusqu'à la fin en décembre 2019, fin du financement de l'UE/ACP. Une des volontés des responsables politiques est de pouvoir insérer

IFADEM dans un programme plus large de formation des enseignants voire de faire appel à des PTF ; mais de manière très concrète et organisée, rien n'est vraiment engagé.

La formation des acteurs a permis d'installer de façon plus solide l'accompagnement de proximité et pourra ainsi démultiplier des compétences en ce domaine auprès des autres personnels nouvellement affectés.

Les TIC sont en cours d'installation mais les équipements sont encore trop faibles pour assurer une généralisation d'utilisation du numérique par les encadrants. La période de la pandémie COVID et l'insécurité au nord et au centre du pays ont sans aucun doute été des accélérateurs de cette demande du numérique. Le projet d'IFADEM 100% en ligne tel qu'il est envisagé dans les années futures constitue une véritable plate-forme de ressources. Il est financé pour son début d'installation par IFADEM, sans doute épaulée par d'autres bailleurs tels ceux émanant de Suisse et de l'UNESCO, et se développera avec les progrès techniques rapides qui se déroulent à l'heure actuelle (téléphones androïdes, connexion dans chacune des écoles, etc.). Nous assistons à une obsolescence du CNF liée au progrès des lieux du numérique, délaissé au profit des EN en attendant la connexion directe de tous les enseignants à travers l'équipement de leur établissement.

La fait de n'avoir engagé que 20% des enseignants dans le dispositif n'atteste pas d'une situation irréversible mais l'arrivée en puissance du numérique sera décisive pour cette démultiplication souple. Cependant ce qui a été installé en matière de formation, d'outils et de contenus est un appel du pied pour enrichir ces éléments. Le passage à grande échelle n'est pas totalement assuré mais on peut penser que le fait d'avoir transformé les écoles les plus nécessiteuses sera un levier pour une adoption plus générale dans le système éducatif malien.

De plus, un intérêt politique manifeste pour un développement de la formation des enseignants adossée au modèle IFADEM, s'est exprimé lors d'un séminaire national sur la formation initiale et continue des enseignants en accord avec les recommandations du PRODEC II.

En matière de recommandations :

- 1) En ce qui concerne la gouvernance, il faudrait veiller à créer un secrétariat exécutif bien identifié par rapport aux personnels d'une seule direction du Ministère. Le biais a été progressivement corrigé au fur et à mesure du développement du dispositif. De même, la composition du CN doit être pensée de telle sorte que les compétences des uns et des autres soient clairement définies.
- 2) Installer cette formation à distance à tous les niveaux du préscolaire au secondaire, de la formation initiale et de la formation continue dans une continuité donnerait plus de force au modèle IFADEM.
- 3) Développer la culture d'évaluation des formations et continuer à renforcer les équipements des CVF en exploitant le système intégré de Gestion de la Formation Continue (SIG-FC) comprenant un module de suivi de la carrière enseignante, valorisation des formations Ifadem compris.

- 4) Mettre en œuvre l'outil d'évaluation des impacts sur les élèves, préparé par le CCI avec l'appui du PASEC.
- 5) Prendre en compte le genre et mettre mieux en valeur les actions de protection de l'environnement.
- 6) Mieux valoriser la certification positive à l'issue de la formation IFADEM.
- 7) Penser la mise en œuvre du 100% numérique en matière d'équipement, de maintenance et de formation des acteurs (notamment au niveau des CVF).

Cette dernière solution est possible à court terme, face aux progrès des nouvelles technologies dans les pays en voie de développement. Il est même permis de penser, avec l'arrivée du Covid à un développement accéléré du numérique, notamment le coup de pouce qui sera donné à travers l'opération IFADEM 100% en ligne.

## REMERCIEMENTS

Au terme de notre mission, nous voudrions ici remercier tout particulièrement son commanditaire, l'Institut de la Francophonie pour l'Éducation et la Formation (IFEF) de Dakar via le Groupe CAYAMBE, ainsi que Monsieur le Ministre de l'Éducation Nationale et ses collaborateurs pour la confiance qu'ils nous ont faite en sollicitant nos services.

Nous avons bénéficié d'une franche collaboration auprès des responsables de l'OIF et de l'AUF à Dakar. Qu'ils en soient remerciés, ainsi que la Responsable pays au sein de l'IFEF, pour toutes les facilités qu'elle nous a accordées.

Que toutes celles et tous ceux qui ont contribué à la réalisation de cette mission trouvent ici l'expression de nos sincères gratitudee.

Ce rapport est donc une œuvre commune et nous espérons que tous ceux qui y ont contribué s'y retrouveront.

**Le Consultant international,**  
Françoise CROS

**Le Consultant national,**  
Edmond DEMBELE

## INTRODUCTION

### - Contexte général

Le Mali fait partie des pays de l'ACP (Afrique, Caraïbes, Pacifique). Cette organisation ACP est une organisation intergouvernementale qui a son siège à Bruxelles et dispose du statut d'observateur auprès de l'ONU depuis 1981. Il a été institutionnalisé par l'Accord de Georgetown (Guyana), du 6 juin 1975, qui le dote d'une structure permanente, d'un Secrétariat général et lui confère un véritable statut juridique. Cette organisation regroupe 79 pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique, depuis l'entrée de Cuba le 14 décembre 2000 et celle de la République démocratique de Timor-Leste le 13 mai 2003. Elle a pour but la promotion de la coopération entre ses États membres à des fins de développement économique, social et culturel. Le Groupe ACP entretient par ailleurs de longue date des liens étroits avec l'Union européenne, avec laquelle il a conclu un partenariat visant à appuyer les politiques de développement et de réduction de la pauvreté dans les États membres du Groupe ACP.

Les Organes du Groupe ACP sont :

- Le sommet des chefs d'État et de gouvernement ;
- Le conseil des ministres ;
- Le comité des ambassadeurs
- L'Assemblée parlementaire ACP

L'Union Européenne s'est engagée dans le soutien d'opérations en correspondance avec les objectifs de l'ACP, notamment la mise en œuvre du programme IFADEM. Il semble donc tout à fait logique que cette évaluation soit partiellement prise en charge par l'Union Européenne. Elle porte parallèlement et conjointement sur 4 pays de l'ACP : Le Burkina Faso, Le Mali, Les Comores et le Tchad. La fin du financement d'IFADEM étant prévue pour le 15 décembre 2020, cette évaluation constitue l'évaluation finale du programme IFADEM dans son état.

### - Objectifs de la mission

Le présent rapport national porte sur le Mali ; il servira de base, avec les trois autres rapports nationaux, pour l'élaboration du rapport d'évaluation comparatif et synthétique sur ces 4 pays. Cette évaluation met donc un point final à la mise en place du programme IFADEM dans son état originel, pour s'engager dans une intégration plus forte dans la politique nationale de chacun de ces pays. Cette évaluation mesure donc les potentialités d'une telle intégration durable et efficace.

La note méthodologique de cadrage de cette évaluation, approuvée par le Comité de pilotage en octobre 2020, précise les 4 objectifs essentiels de cette évaluation selon deux approches complémentaires :

**A/Une approche Rétrospective correspondant à :**

- 1- Informer le bailleur et ses partenaires, sur la pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité des actions menées dans les quatre pays (et par conséquent, premièrement dans chacun des pays dont le Mali ici présent).
- 2- Adopter une perspective comparative entre pays sur le degré d'implication des autorités nationales et des divers auteurs impliqués dans le cadre notamment de la mise en œuvre locale et du processus de pilotage national.

**B/ Une approche prospective correspondant à :**

- 3- Apprécier l'appropriation du dispositif par les autorités nationales, notamment par l'examen du pilotage, des processus de consultation pour la prise de décisions, des éventuelles adaptations réalisées et les processus de capitalisation possibles par les structures étatiques en charge de la formation continue et par les corps d'encadrement des enseignants ;
- 4- Renseigner et accompagner l'OIF, l'AUF et les autorités de chacun des 4 pays dans les décisions relatives au futur du dispositif et les potentialités d'une phase d'installation au niveau national. Des scénarii de déploiement ou d'intégration devront être développés pour chaque pays, ancrés dans une analyse approfondie du contexte national. Ils devront s'appuyer à la fois sur les résultats de l'évaluation de la phase expérimentale du programme, et sur la pertinence du programme lui-même au regard des évolutions de la politique sectorielle et du contexte socioéconomique du pays.

**- Approche Méthodologique**

Face à la multiplicité des paramètres à appréhender et à leur conjugaison, nous avons opté pour une méthode mixte faisant parfois appel à des chiffres, des analyses documentaires et d'autres fois à des données qualitatives relevées sur le terrain. Il va de soi que, faute de pouvoir appréhender l'impact d'IFADEM sur les résultats effectifs des élèves, nous nous attacherons à mettre en lumière les représentations des acteurs que nous confronterons aux observations possibles de réunions, de rencontres entre, par exemple, tuteurs et enseignants dans les écoles primaires menées sous l'égide d'IFADEM. Car il y a souvent loin entre le discours déclaratif et l'activité proprement dite. Le Mali n'intégrant dans l'initiative que quelques écoles, nous avons pu tenter une comparaison entre deux classes : l'une Ifadémienne et l'autre non mais, engagée

dans le programme SIRA émanant de l'USAID, de manière à extraire d'éventuels éléments de comparaison de ces pratiques. Des photos à l'appui des rencontres et observations sont insérées dans ce rapport.

Compte tenu du contexte international inédit : celui d'une pandémie qui se prolonge et du calendrier impératif de cette évaluation, il a été décidé de partager le travail entre les experts : d'une part, l'expert international travaille sur les documents déjà présents et disponibles (rapports, comptes-rendus de réunions, évaluations internes, etc.), des consultations à distance et, l'expert national recueille les données de terrain à travers des témoignages, des observations, des focus groups, des initiatives notoires. La rédaction du rapport relève d'une écriture commune partagée entre l'expert national et l'expert international.

Nous avons donc sollicité les outils méthodologiques suivants :

- Les statistiques officielles ainsi que les ventilations budgétaires lorsque cela était possible ;
- Les rapports d'évaluation interne et externe d'IFADEM
- Les rapports sur le système éducatif du pays sans objectifs d'étude sur IFADEM (par exemple, RESEN, PASEC, etc.)
- Les compte-rendus écrits de visites d'inspecteurs ;
- Les compte-rendus des mini regroupements dans les réseaux d'écoles de proximité ;
- Les entretiens individuels (essentiellement menés avec des acteurs directs d'IFADEM et des responsables institutionnels) ;
- Les focus groupes (notamment les regroupements entre tuteurs, animateurs et « tutorés ») ;
- Un protocole très précis d'enquête avec une batterie de questions et d'outils de recueil de données avec les consignes ;
- Sans oublier l'analyse initiale des documents remis.

La présente mission d'évaluation externe a été menée de façon participative. Toutes les parties prenantes : les membres de l'équipe du projet, les acteurs des Régions et des Instituts de formation des maîtres (IFM), les concepteurs des livrets, les directeurs de CAP, les directeurs d'école, les enseignants formés ou non formés, le ministère de l'Éducation nationale à travers les directions centrales concernées, l'AUF et l'OIF, etc.

La collecte de données de terrain s'est déroulée du 10 au 25 novembre 2020 à Bamako, ainsi qu'à Kangaba et Kati et, a été complétée par des entretiens par Skype ou par téléphone avec des interlocuteurs situés au Mali hors de ces villes, et aussi en France et à Dakar.

#### - **Portée et limites de la mission**

Ce binôme d'évaluateurs que nous composons assure une stabilité de cette évaluation : un expert national très grand connaisseur des institutions maliennes de l'éducation, ayant une

parfaite maîtrise de la culture locale, les coutumes et des mentalités, aussi bien que de la place que l'école occupe dans la modernité malienne, et un expert international, aguerri aux processus d'évaluation internationale qui lui permettront d'avoir une vision interrogative et plus éloignée des cultures proprement nationales.

Si cette complémentarité peut être envisagée parfois comme une lourdeur, elle est surtout une manière d'élever le débat et d'éviter de l'engluer dans des considérations trop locales et parcellisées. Cette dualité a permis de faire apparaître de nouvelles interprétations dans la construction du sens que peut attribuer IFADEM à un pays.

La particularité de cette évaluation de la phase d'IFADEM est d'être menée simultanément dans quatre pays (Burkina Faso, Mali, Tchad et Union des Comores), en raison d'une convention de subvention de l'Union Européenne dans le cadre des accords économiques avec les pays Afrique, Caraïbes et Pacifique (UE/ACP). Dans ce cadre, un suivi particulièrement attentif a été mené tout au long du déroulement du projet, donnant lieu à la rédaction annuelle d'un rapport par le CCI, ainsi que de rapports « ROM » (*Results Oriented Monitoring*) par des experts indépendants, donnant lieu à des constats et à des recommandations dont la présente mission d'évaluation a tenu le plus grand compte.

Par ailleurs, la durée de cette évaluation s'est avérée trop courte et précipitée eu égard au respect du chronogramme du cadre méthodologique de travail : à peine deux semaines pour recueillir les données, ce qui a contraint l'unique expert de terrain à bousculer des agendas, à faire des impasses sur des rencontres impossibles à mettre sur pieds face aux contraintes temporelles. La situation d'insécurité et des périodes perlées de grèves en lien avec le syndicat national des travailleurs du Mali (UNTM) n'ont sans doute pas aidé au respect du calendrier (déplacements sécurisés, autorisations de visites déconcentrées, visites annulées, etc.)

Enfin, IFADEM arrivant à la fin du financement de l'UE/ACP a produit de nombreux documents, retraçant les engagements d'activités tout au long des 4 années de développement du dispositif IFADEM au Mali, documents qu'il a fallu lire attentivement et construire des fiches de lecture exploitables en tant que telles par un lecteur extérieur (Annexe 4 liste des documents lus).

L'origine de ces documents est variée. Il faut toutefois rappeler que cet ensemble de documents atteste de l'investissement et de l'intérêt général pour IFADEM. Le fait donc que le dispositif IFADEM au Mali en soit arrivé à la fin du financement de l'UE/ACP, met en évidence une cascade d'évaluations externes (comme les rapports ROM ou les rapports narratifs) et d'évaluations internes. Ces rapports ont sans aucun doute plus ou moins influencé cette évaluation finale, du fait des leitmotifs répétitifs de ces rapports centrés sur les résultats opérationnels inscrits dans le cadre logique général de cette initiative dont voici les quatre principaux résultats attendus (Annexe 2 avec les résultats et leurs indicateurs du cadre logique) :

- / Résultat 1 (R1) : Etat des lieux, analyse des besoins et mise en place des structures organisationnelles ;
- / Résultat 2 (R2) : Renforcement des capacités des institutions et des personnels en charge de la formation continue des instituteurs : production d'expertise et d'outils endogènes ;
- / Résultat 3 (R3) : Mettre en œuvre un dispositif de formation à distance des instituteurs ;
- / Résultat 4 (R4) : Evaluation et communication.

- **Structure du rapport**

Pour répondre au mieux aux questions des commanditaires, nous avons organisé le présent rapport final de la manière suivante :

- Un résumé
- Une introduction expose l'enjeu de cette évaluation et son utilité ;
- Une première partie présente le dispositif IFADEM dans ses évolutions, sa gouvernance et sa gestion. Ce dispositif est examiné à la lumière de ce qui se passe au Mali.
- Une deuxième partie porte sur l'évaluation proprement dite du dispositif IFADEM au Mali selon l'ensemble des critères internationaux qui permettent de prendre la mesure de la valeur d'IFADEM au Mali.
- Une troisième partie se centrant sur les recommandations et propositions générales ainsi que sur le positionnement d'IFADEM et sa stratégie d'inscription dans des orientations politiques nationales de formation continue des enseignants.
- Une conclusion clôture ce rapport.
- Une liste des tableaux et des schémas
- Les annexes : L'annexe 1 présente la liste des personnes rencontrées ; l'annexe 2 synthétise les résultats du Mali en lien avec les indicateurs ; l'annexe 3 expose le protocole d'enquête et l'annexe 4 fournit la liste des documents consultés.

# I. IFADEM AU MALI

## 1.1 Les origines d'IFADEM

Il nous semble utile de rappeler brièvement d'où émane IFADEM et préciser que ses principes ne relèvent pas de l'introduction d'une méthodologie toute ficelée importée d'ailleurs sans réel ancrage avec les besoins du pays et les aspirations de ses habitants.

La commande politique originelle d'IFADEM émane de la déclaration du XI<sup>ème</sup> Sommet des chefs d'Etat et de gouvernement ayant le français comme langue officielle en partage (Bucarest, 2006). La commande était formulée ainsi : « *L'OIF et l'AUF, sur la base de leurs expériences et de leurs acquis, proposeront aux instances de la Francophonie, une initiative commune destinée à accroître l'offre des programmes et contenus de formation, axés sur les technologies éducatives* ».

La solution du tout e-Learning (formation par Internet) a été écartée assez rapidement par les opérateurs, compte tenu du contexte des pays ciblés (zones rurales peu électrifiées, peu ou pas d'accès à l'informatique et à Internet, environnement social peu stimulant, manque de formation en numérique des acteurs, etc.). De même, l'usage intensif des TIC, qui implique un équipement des écoles voire des maîtres, a été jugé impossible pour le moment à mettre totalement en place, même si nous observons quelques avancées en matière d'équipements y compris d'électrification des réseaux.

L'OIF et l'AUF ont alors opté pour une formation ouverte à distance (FOAD) avec un usage des TIC par les formateurs.

Les objectifs ont été formulés de la manière suivante :

- / Améliorer les compétences professionnelles des enseignant(e)s du primaire en donnant priorité à la qualité de l'enseignement du (ou en) français ;
- / Développer l'usage des TIC dans l'éducation et former par de nouvelles méthodes.
- / Appuyer la définition de stratégies nationales de formation continue des enseignants du primaire

Ces trois objectifs généraux ont reçu une interprétation locale propre selon les réalités du terrain, notamment dans le rapport aux langues pratiquées et l'arrivée du français dans l'enseignement scolaire, dans un pays où la langue française, considérée comme langue officielle côtoie la langue la plus communément employée comme le bamanakan en sachant qu'il existe des langues plus locales dont se servent quotidiennement les populations d'élèves visées par IFADEM (régions rurales et souvent socialement déshéritées). N'oublions pas un élément important dans ces pays : celui du rapport à l'écrit et à l'oral, ce qui permet de comprendre à quel point les États de droit, basés sur l'écriture de textes législatifs ont du mal à se construire dans des pays où l'oral est plus

important socialement que l'écrit. Un collègue africain ne disait-il pas : « *si tu veux cacher quelque chose à un africain, écris-le dans un livre* » ? D'où la difficulté pour les pays d'Afrique avec lesquels nous avons travaillé, d'archiver et d'exploiter l'ensemble des textes juridiques ou de synthèse, peut être encore plus ceux concernant IFADEM. Nous en avons fait l'expérience. Notons qu'une des recommandations faites dans les rapports précédents d'évaluation d'IFADEM dans d'autres pays<sup>1</sup>, était de mettre en relation deux programmes parallèles soutenus par la francophonie (IFADEM et ELAN), ce dernier étant plus axé sur le multilinguisme et ayant sans doute au départ des options un peu différentes d'IFADEM (la question des premières années d'enseignement plutôt dans la langue maternelle que dans la langue officielle, questions débattues entre les chercheurs sans arriver nettement à les départager). Si ce rapprochement s'est opéré au Mali de manière plus ou moins manifeste jusqu'à co-produire des livrets IFADEM-ELAN, le Mali s'est encore trouvé timide dans le choix de faire apprendre les jeunes dans les premières années du primaire, par les langues locales. Il faudra sans doute trancher ce débat.

## 1.2 Bref rappel du « modèle IFADEM » adopté dans le pays

IFADEM ou, comme on la nomme parfois le « modèle » IFADEM, peut se décliner en deux grandes facettes : d'une part, son processus d'installation dans le tissu de l'organisation scolaire et, d'autre part, son contenu en termes de mise en œuvre de la formation et de ses effets réels sur les pratiques pédagogiques des enseignants, de la construction et utilisation des outils (livrets, « exercisiers » ou grammaire opérationnelle, dictionnaire, etc.) et de l'articulation entre le tutorat et la formation à distance, les évaluations internes et externes, les outils de positionnement de l'enseignant, etc. Bref, nous constatons une variété d'appuis et de structures de formation liée à IFADEM dans une articulation avec l'existant.

La solution du tout e-Learning (formation par Internet) est un sujet important et qui dépend étroitement des équipements techniques et de la fourniture en électricité des pays (on pense par exemple à l'utilisation de tablettes au Sénégal). De même, l'usage intensif des TIC, qui implique un équipement des écoles voire des maîtres n'a pas été généralisé dans tous les pays compte tenu des problèmes logistiques, de couverture informatique et de réseau posés. L'initiative IFADEM est partie du principe que la totalité des enseignants possédait un niveau de langue française suffisant pour profiter pleinement des bienfaits des livrets, outils centraux de l'initiative, dans un premier temps. Enfin, la création d'espaces numériques clairement localisés empêche certains tuteurs éloignés (*a fortiori* les enseignants) de s'y rendre. Les livrets portant sur la langue française ont sans doute aidé les enseignants à améliorer un français parfois fragile.

---

<sup>1</sup> Evaluation externe de l'appui AFD à l'IFADEM, 2016.

L'OIF et l'AUF ont donc opté pour un modèle basé sur la formation ouverte à distance (FOAD) avec un usage des TIC par les formateurs et une sensibilisation à cette utilisation pour les enseignants en début de parcours. Les objectifs ont été formulés de la manière suivante :

- / Améliorer les compétences professionnelles des enseignant(e)s du primaire en donnant priorité à la qualité de l'enseignement du (ou en) français ;
- / Développer l'usage des TIC dans l'éducation et former par de nouvelles méthodes.
- / Appuyer la définition de stratégies nationales de formation continue des enseignants du primaire
- /

Ces trois objectifs généraux ont reçu une interprétation locale propre selon les réalités du terrain, notamment dans le rapport aux langues pratiquées. Au Mali, la langue la plus pratiquée est le bambara.

IFADEM ou, comme on la nomme parfois le « modèle » IFADEM, se caractérise par les éléments officiels suivants :

<b>Principes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoformation tutorée avec maintien des enseignants dans les classes</li> <li>• S'appuyant sur les espaces numériques et les centres de ressources régionaux</li> </ul>
<b>Parcours visé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation sur neuf mois (année scolaire) pour un total de 200 heures environ et incluant une initiation aux TIC</li> <li>• Deux ou trois regroupements nationaux et régionaux</li> <li>• Dotation pédagogique (supports produits localement, dictionnaire, grammaire)</li> </ul>
<b>Publics à former</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepteurs des supports / livrets</li> <li>• Tuteurs et formateurs (conseillers pédagogiques, inspecteurs, directeurs d'école, etc.)</li> <li>• Enseignants du primaire</li> </ul>
<b>Gouvernance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'appuie sur un SE national (dimension locale)</li> <li>• Reconnaissance de la formation dans les carrières</li> </ul>
<b>Dimensions transversales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'appuie sur les TICE et sur les infrastructures locales</li> <li>• S'appuie sur des recherches concernant le FLE</li> <li>• Dimension expérimentale et évolutive (innovation technico-pédagogique notamment)</li> </ul>

Figure 1 Les caractéristiques initiales du modèle IFADEM

On peut en outre le décliner en deux grandes facettes.

- D'une part, son **processus d'installation** dans le tissu de l'organisation scolaire, schématisé comme suit :

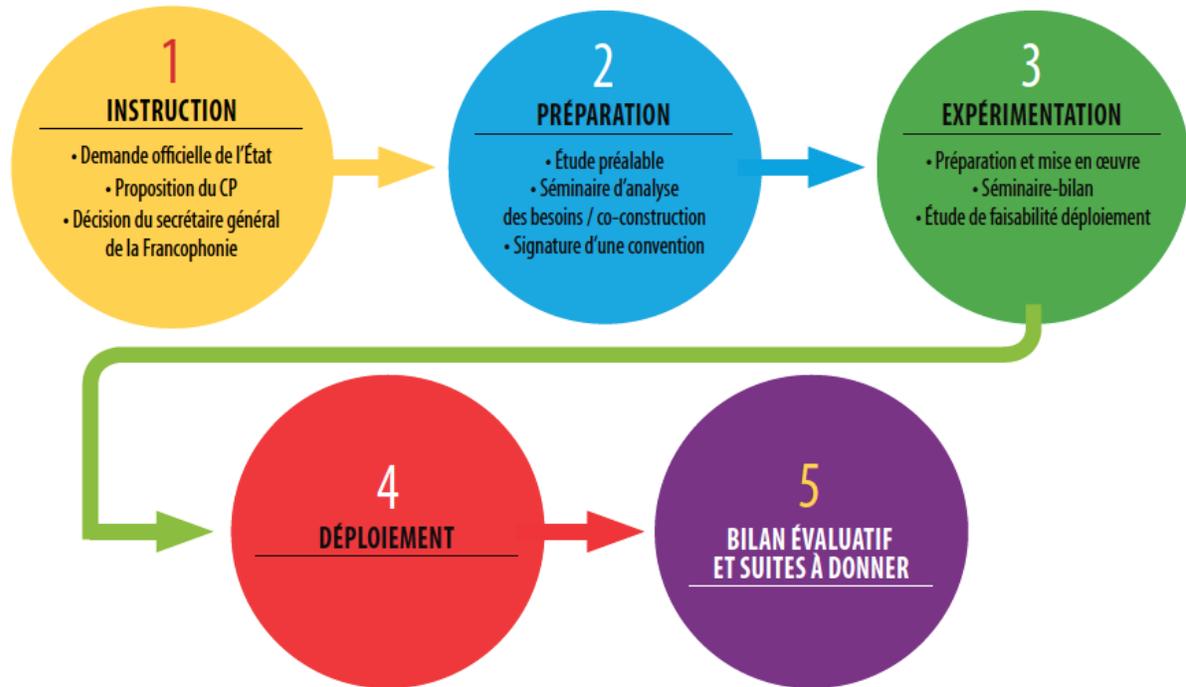


Figure 2 Processus d'installation d'IFADEM (Source: Cayambe)

- D'autre part, son contenu en termes de **mise en œuvre de la formation** et de ses effets réels sur les pratiques pédagogiques des enseignants, de la construction et utilisation des outils (livrets, « exercisers » ou grammaires opérationnelles, dictionnaires, etc.) et de l'articulation entre le tutorat et la formation à distance, les évaluations internes et externes, les outils de positionnement de l'enseignant, etc. Ce processus s'articule par rapport aux grandes étapes suivantes :

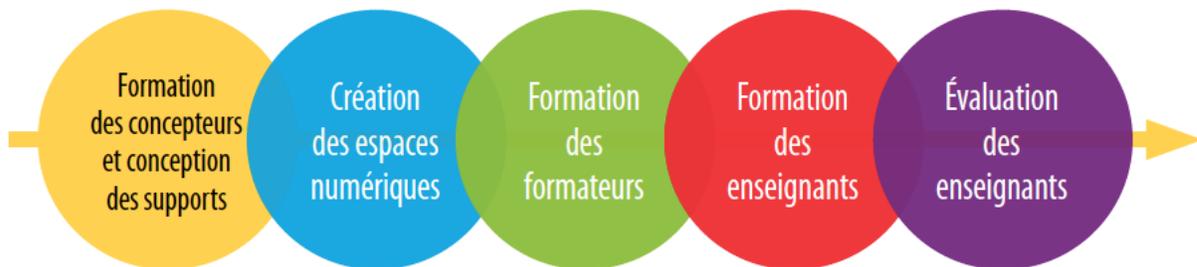


Figure 3 Contenu de la mise en œuvre de la formation (source: Cayambe)

Les principes d'IFADEM se basent donc sur l'auto-formation. La compréhension de ce processus semble loin d'être perçue par les acteurs de la même façon. Les témoignages de certains concepteurs de livrets sont révélateurs de cette diversité. Certains pensent que l'auto-formation se fait sous la conduite du tuteur lors de rassemblements alors qu'il s'agit souvent d'une co-formation. D'autres conçoivent l'auto-formation comme la seule lecture des livrets alors que ce qui semble sous-entendu est le va et vient entre la lecture des livrets et les expérimentations pédagogiques lancées dans la classe à partir de cette lecture, par essais, erreurs et ajustements mis ensuite en commun dans le groupe. Enfin d'autres pensent l'autoformation comme une capacité de réflexivité de l'enseignant sur sa propre pratique professionnelle : le recours aux TIC, pourtant essentiel dans le profil IFADEM est peu évoqué. Pour autant, l'auto-formation est un point fort du modèle car elle s'adosse principalement sur les TIC et permet une économie d'échelle.

Dans ce processus, la phase d'expérimentation dure en moyenne 2 ans (préparation des supports et des ressources puis formation des enseignants sur une année complète par consolidation). La phase de consolidation suit immédiatement la phase d'expérimentation. Elle se déroule à partir du moment où l'évaluation externe opérée par des cabinets indépendants est positive avec, sans doute, quelques améliorations à apporter. C'est alors que se met en place le déploiement à travers un processus de pérennisation voire d'installation durable dans les programmes nationaux de formation initiale et continue des enseignants du primaire, pouvant se prolonger par l'école fondamentale incluant le premier cycle du secondaire et éventuellement s'installer dans le préscolaire.

En ce qui concerne le Mali (et c'est valable pour les 4 pays évalués), IFADEM en est à son installation et à la fin du financement de l'UE/ACP, avec une prolongation de 12 mois jusqu'en décembre 2019, prolongation due à des retards. En d'autres termes, à l'examen de ce schéma, nous voyons que notre évaluation porte sur les possibilités d'insertion souple et durable du modèle IFADEM dans les programmes nationaux de formation initiale et continue pour les enseignants de l'école fondamentale dans une perspective d'autofinancement à terme, passant sans doute par des phases organisatrices de co-financements<sup>2</sup>.

Cette insertion n'est pas une inscription stricto sensu du modèle IFADEM mais une reconfiguration de ce modèle, à la lumière des autres types de formation des enseignants s'installant dans le pays. La manière forte d'insertion conduirait incontestablement à un échec. La question centrale est plutôt de savoir quelles sont les conditions minimales pour que, dans ce modèle, reste une part substantielle des apports d'IFADEM dans les programmes et les projets

---

<sup>2</sup> Il est intéressant de voir qu'IFADEM repart sur de nouvelles bases en accentuant la partie à distance, notamment avec le projet d'IFADEM100% en ligne au Mali.

pluriannuels de formation des enseignants. A quelles conditions IFADEM serait-elle « dissoluble » dans les orientations politiques, structurelles, financières et pédagogiques nationales de formation des enseignants dans un long terme ? Quelles particularités d'adoption ?

Ajoutons à ce tableau que, comme les trois autres pays, le Mali a vécu des réformes de curricula importantes passant de la Pédagogie par objectifs bien assimilée (2005), à une approche par compétences (2008) plus complexe et dont l'adaptation locale requiert des prérequis pas toujours présents dans les écoles, pour arriver au modèle IFADEM de pratique pédagogique intégrable mais encore concurrentielle avec d'autres modèles mal assimilés. Ce n'est pas sans semer le trouble dans les esprits des enseignants qui se disent « qu'une vague chassera l'autre... ». Les phases d'installation d'IFADEM au Mali semblent avoir été respectées.

Toutefois, il est intéressant de noter les sentiments des interviewés maliens, engagés dans ce programme vis-à-vis du « modèle » IFADEM. Certains déclarent que ce « modèle » a laissé « un goût amer » en ce sens que, d'un côté « *toutes les activités prévues n'ont pas été réalisées, et d'un autre côté l'atteinte de l'objectif ultime qui consiste en l'amélioration de la pratique de classe n'a pas été évidente* ». Cependant on lui reconnaît des forces et des points de satisfaction ainsi que des insuffisances et des points d'insatisfaction.

Les forces de ce programme, évoquées lors des entretiens, sont les suivantes :

- / La bonne qualité des ressources pédagogiques produites par les concepteurs
- / La mise à disposition des enseignants des documents pédagogiques leur permettant d'améliorer leurs pratiques professionnelles (4 livrets, dictionnaire en papier et sur clé USB, livre de conjugaison, livre d'exercices) ;
- / L'installation d'une expertise nationale en matière de conception de documents de formation à distance ;
- / La mise à disposition des Instituts de Formation des Maîtres (IFM) des ressources numériques permettant aux élèves – maîtres d'accéder à des documents importants pour leur formation professionnelle ;
- / L'adéquation entre le contenu du livret « Appui psychosocial » et certains éléments du programme de psychopédagogie enseigné dans les instituts de formation initiale des maîtres (IFM) ;
- / La possibilité d'autoformation offerte aux enseignants ;
- / La démonstration que la formation à distance est salutaire en période de crise (crise d'insécurité, Covid 19) ;
- / La cohérence du dispositif IFADEM avec les orientations de la politique de formation continue des maîtres. Dans cette politique, l'équipe école (directeur – enseignants) et les conseillers pédagogiques des Centres d'Animation Pédagogique (CAP) constituent les

piliers de la formation continue des maîtres. Par ailleurs, la formation à distance est déclarée comme une des stratégies de la formation continue incontournable ;

Ajoutons à cela des points de satisfaction :

- / L'approche consistant à privilégier et valoriser l'expertise nationale en matière de conception des livrets ;
- / La recherche de mise en cohérence du contenu des livrets avec le programme officiel d'enseignement ;
- / La réponse adéquate des livrets aux besoins réels de renforcement des compétences disciplinaires des enseignants ;
- / L'adéquation du livret « Appui psychosocial » aux besoins des enseignants en charge d'enfants en situations difficiles (traumatisme de l'insécurité, entre autres). Ce livret a été le plus apprécié des livrets et il arrivait à point face aux difficultés que rencontrent les enseignants dans ces régions rurales et semi-rurales ;
- / L'implication des IFM dans le projet ;
- / L'équipement des centres virtuels de formation (CVF) des IFM concernés
- / L'accompagnement de qualité de l'expertise internationale (un nombre important de visites du CCI).

En ce qui concerne les insuffisances évoquées quant au modèle IFADEM, les entretiens avec les acteurs montrent :

- / La non mise en cohérence du programme IFADEM avec d'autres programmes déjà en cours dans le pays. Par exemple: le projet Ecole et Langues Nationales en Afrique (ELAN) pour l'amélioration de la qualité de l'éducation à partir du bilinguisme, projet financé par l'OIF qui a été tardivement pris en compte dans les derniers livrets et n'a pas pénétré totalement la sphère enseignante engagée dans le programme IFADEM ; le projet SIRA, anciennement PHARE sous la conduite de Education Development Center , utilisant la langue nationale bamanankan dans les 2 classes d'initiation du primaire (1ère et 2ème années du primaire) en vue d'améliorer la qualité de l'éducation ;
- / Le curriculum c'est-à-dire le programme officiel au Mali consistant en l'utilisation des langues nationales dans l'enseignement ;
- / La non mise en cohérence du dispositif de IFADEM avec la formation initiale des maîtres, articulation qui commence à se mettre en place. Si les concepteurs émanent des IFM, ils n'ont pas explicitement ancré le dispositif IFADEM dans la formation initiale ;
- / L'absence de dotation des enseignants en tablettes et des directeurs d'école en smartphones, toutes choses qui limitent les possibilités de formation à distance . Sans doute la stratégie de privilégier les équipements collectifs a-t-elle été choisie.

### 1.3. Organisation d'IFADEM au Mali

#### 1.3.1 Brève présentation du pays

La République du Mali est un État d'une superficie de 1 241 238 km<sup>2</sup>. C'est le plus vaste pays de l'Afrique de l'Ouest après le Niger. Ses frontières sont bordées par de nombreux pays : la Mauritanie, l'Afrique du Nord, le Niger, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée et le Sénégal. Il est traversé par deux grands fleuves : le Niger et le Sénégal. Il possède environ 17,8 millions d'habitants (2017), une majorité de ruraux et une répartition très inégale de cette population, plus concentrée dans le sud et désertique dans le nord. Ce pays a vécu des périodes difficiles, notamment de nombreuses attaques en 2012 qui ont paralysé le pays, dans les régions de Gao, Tombouctou et Kidal (régions qui représentent les deux tiers de la superficie totale du pays et seulement 10% de sa population) où 846 écoles primaires ont été fermées. Cette situation crée des migrations internes où des enfants chassés viennent grossir les effectifs des écoles du sud.

Le pays a connu beaucoup de coups d'État dont le dernier, en août 2020, dans un contexte d'élections législatives contestées et de manifestations massives, le président Boubakar Keïta est arrêté le 20 août et, quelques heures plus tard, un Comité National pour le Salut du Peuple prend le pouvoir.

C'est dans cette situation d'insécurité que s'est développée IFADEM. Elle a toutefois bénéficié du processus de décentralisation du pays initié en 199, permettant des adaptations pédagogiques et des formations locales.

Les effectifs de la population sont en forte croissance et elle peut doubler d'ici 2035. Il y a environ 3,4 millions d'enfants scolarisables (7-15 ans)



Figure 4 Carte géographique du Mali

La population scolaire est différenciée d'une région à l'autre :

	<b>% de non scolarisés dans la population scolarisable</b>	<b>% parmi les non scolarisés</b>
<b>Sexe</b>		
Fille	41,7%	47,8%
Garçon	40,0%	52,2%
<b>Milieu de résidence</b>		
Bamako	13,5%	4,1%
Autre urbain	24,2%	7,7%
Rural	48,1%	88,3%
<b>Région</b>		
Kayes	45,3%	15,8%
Koulikoro	36,8%	14,7%
Sikasso	43,7%	20,1%
Ségou	52,3%	20,2%
Mopti	60,4%	20,5%
Tombouctou	23,2%	2,9%
Gao	19,3%	1,9%
Kidal	n.d.	n.d.
Bamako	13,5%	4,1%
<b>Quintile de pauvreté</b>		
Q1	52,9%	31,7%
Q2	43,4%	24,8%
Q3	42,1%	20,3%
Q4	36,9%	15,6%
Q5	20,3%	7,7%

*Tableau 1 Répartition des élèves*

Nous constatons que les 3 régions choisies (Kayes, Koulikoro et Mopti) ont respectivement 45,3%, 36,8% et 60,4% d'enfants non scolarisés qu'il faut donc retenir dans les écoles, soit à Mopti, plus de la moitié des enfants scolarisables, la pauvreté étant l'indicateur le plus décisif.

Les causes d'abandon scolaire se répartissent selon le tableau ci-dessous :

	Garçons	Filles	Ensemble
Trop cher/Manque de moyens	4%	11%	7%
Trop loin	2%	8%	5%
Apprentissage/Travail	5%	7%	6%
Maladie	3%	2%	3%
Mariage	0%	5%	2%
Désintérêt des parents	12%	19%	16%
Echec scolaire	13%	11%	12%
<b>Abandon volontaire</b>	<b>51%</b>	<b>34%</b>	<b>43%</b>
Abandon pour travaux champêtres	2%	0%	1%
Autres	6%	2%	4%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Tableau 2 Ventilation des causes d'abandon scolaire (RESEN)*

La majorité des raisons d'abandon scolaire repose sur la décision parentale, ce qui rend le dispositif IFADEM (notamment le livret portant sur le rôle des directeurs d'école en lien avec les communautés environnantes) essentiel pour tenter d'enrayer ce fort pourcentage d'abandons en cours de scolarité.

De plus, depuis 2012 le Mali connaît un État d'urgence au Nord du pays. La crise causée par l'instabilité politique que ce pays continue à vivre, a considérablement affecté le secteur de l'éducation. Dès Janvier 2019, 849 écoles ont été fermées pour raisons d'insécurité (UNESCO). Cette crise, avec l'instabilité politique que le Mali continue à connaître, a sérieusement affecté la finalisation du PRODEC II et par conséquent la mise en œuvre de son plan d'action, qui répond à la chute du taux brut d'inscription d'élèves (Partenariat Mondial pour l'Éducation (PME))

### **1.3.2 Gouvernance et gestion d'IFADEM : cadre contractuel**

L'accord cadre d'IFADEM prévoit un dispositif de pilotage à deux niveaux : d'abord au niveau national, puis au niveau régional.

Le CN d'IFADEM au Mali est composé comme suit:

- Le Ministre de l'Éducation nationale (Président)
- Le Secrétaire général du Ministère de l'Éducation nationale
- Le Directeur national de l'Enseignement normal
- Le Directeur national de l'Enseignement fondamental
- Le Directeur national de la pédagogie
- Le Directeur des Ressources humaines
- Les Directeurs des Académie concernées
- Le Chef de division de l'Enseignement fondamental des académies concernées
- Les Directeurs des instituts de formation des maîtres des régions concernées (IFM)
- Le Coordonnateur de l'équipe des concepteurs de contenus
- Le représentant des élus locaux
- Le représentant des syndicats d'enseignants
- Le représentant de la Commission nationale à la Francophonie
- Le représentant de l'OIF
- Le représentant de l'AUF
- Le Représentant de l'Union européenne
- Le Représentant du chef de file des partenaires techniques et financiers.

*Soit au total 17 personnes.*

*Le Comité National se réunit en séance plénière au moins deux fois par an.*

Le Secrétariat exécutif est composé comme suit :

- Le Directeur national de l'Enseignement normal (Secrétaire exécutif)
- le Chef de Division des Etudes et Ressources pédagogiques DNEN ;
- le chef de la Division Formation Initiale de la DNEN
- le Chef de Division de la Formation continue de la DNEN ;
- le Chef de Division Pédagogie de la DNEF ;
- le Chef de la Division Recherche Pédagogique et de l'Evaluation de la DNP
- le Chef de la Division Informatique de la CPS
- le Chef de Section de la Formation des Enseignants en activité de la DNEN ;
- Chef de Cellule Informatique DNEN
- le Coordonnateur de l'équipe des concepteurs de contenus-Chef Section Conception Elaboration des modules de la DNEN ;
- le Chef de section de la formation des enseignants en activité de la DNEN
- le Chef de Division de la recherche pédagogique et de l'évaluation (DRPE) de la DN
- le Correspondant national du Mali auprès de l'OIF ;
- un représentant de l'OIF ;
- un représentant de l'AUF ;

*Soit 15 personnes.*

*Le Secrétariat Exécutif se réunit autant de fois que nécessaire. Il peut inviter ponctuellement des acteurs d'IFADEM ou des experts à assister à ses réunions.*

*Un Comité régional (CR appelé Comité académique) est institué dans chacune des régions concernées, composé comme suit :*

- / Le Délégué Régional de l'Education Nationale et de la Promotion Civique*
- / L'Inspecteur Départemental de l'Education Nationale et de la Promotion Civique*
- / Le Directeur de l'Ecole Normale des Instituteurs*
- / Un Responsable Départemental de la Formation Continue des Enseignants du Primaire*
- / Un Inspecteur Pédagogique de l'Enseignement Primaire*

*Le CR se réunit autant de fois que nécessaire. Selon les besoins, il peut inviter ponctuellement des acteurs d'IFADEM ou des experts à assister à ses réunions.*

Source : Accord-Cadre, octobre 2015

IFADEM a été mise en œuvre au Mali depuis 2015. Une convention cadre a été signée le 5 octobre 2015 dont la validité allait jusqu'au 31 décembre 2018 ; elle a été prolongée de 12 mois en raison des difficultés de sécurité qui ont paralysé le pays.

La gouvernance suit le cadre général donné par IFADEM, à savoir : un Comité National avec en son sein un Secrétariat Exécutif. En réalité au lieu d'un Comité national relativement autonome

par rapport au Ministère, le Mali a opté pour un Comité national formé des personnes d'une seule direction du MEN, c'est-à-dire la Direction Nationale de l'Enseignement Normal (DNEN) qui va diriger les opérations en tant que Secrétariat Exécutif. Et cela s'est ressenti sur tout l'ensemble des degrés hiérarchiques inférieurs dans la réalisation des activités : la majeure partie des décisions a émané de cette direction.

La Direction Nationale de l'Enseignement Normal (DNEN) est spécifiquement chargée de la formation à distance des enseignants de l'école fondamentale selon l'ordonnance 2013- 026 du 13 décembre 2013. Cette ordonnance précise que : « *La Direction Nationale de l'Enseignement Normal est chargée de concevoir et animer une plateforme de formation à distance en vue du perfectionnement des enseignants de l'école fondamentale, des éducateurs du préscolaire et des éducateurs spécialisés* ».

L'ancienne Secrétaire Exécutive ainsi que le nouveau Secrétaire Exécutif sont respectivement ancienne Directrice et nouveau Directeur de la DNEN. Certains chefs de division de cette structure font partie du CN et ont aussi participé à l'élaboration des contenus des livrets.

A côté, mais de manière moins évidente, la Direction Nationale de la Pédagogie (DNP) est ponctuellement intervenue. Elle est, selon la Politique nationale du manuel scolaire et du matériel didactique « *chargée de veiller à la qualité des manuels scolaires, à leur conformité avec les curricula en vigueur et de faciliter l'accès pour tous à ces outils sur toute l'étendue du territoire national. Grâce à ses structures spécialisées, elle assume également la responsabilité de la rédaction, de l'évaluation et de la diffusion des curricula, des manuels d'appui, de même que de la spécification des devis techniques et pédagogiques* ». L'ancien directeur adjoint de cette structure et un chef de division ont fait partie du Comité National. Un chef de division de la DNP a également participé à la conception des contenus des livrets.

A côté de la DNEN, mais de manière plus subalterne aussi, la Direction Nationale de l'Enseignement Fondamental (DNEF), chargée de l'administration, du contrôle et du suivi des enseignants en fonction, a participé au pilotage d'IFADEM dans la mesure où le Directeur adjoint et un chef de division de cette structure étaient membres du CN.

Cette hypercentralisation du domaine décisionnel est schématisée ci-dessous : le pays est divisé en Académies dirigées chacune par un Directeur du Comité d'Académie ; au niveau du terrain, se trouvent les Instituts de formation des Maîtres (IFM), dotés pour certains d'un Centre Virtuel de formation (CVF) qui préfigure les lieux de formation et d'utilisation du numérique.

Nous schématisons l'organigramme de cette structure malienne ci-dessous :

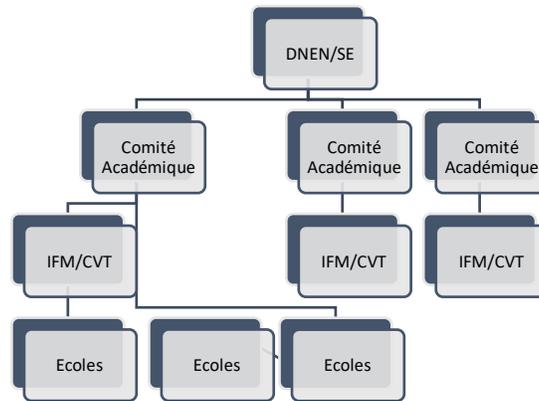


Figure 5 Organigramme du dispositif IFADEM au Mali

On notera que nous passons directement de la DNEN au Comité académique, sautant une phase intermédiaire entre les deux constituants, supprimant l'échelon national de représentation d'IFADEM. La DNEN, avec ses limitations institutionnelles, administratives, et financières, a dirigé le projet en tant que Secrétariat Exécutif jusqu'à la fin 2018.

Il est intéressant de reprendre mot pour mot ce qui est écrit dans le rapport du premier regroupement des 2000 enseignants du dispositif, du 27 au 29 décembre 2016 (p.4) : « *En partenariat avec IFADEM, la Direction Nationale de l'Enseignement Normal conçoit et organise un dispositif de formation hybride (à distance et en présentiel) adapté aux besoins du système éducatif malien et qui s'appuie sur les technologies de l'information et de la communication* ».

Le comité d'académie est constitué par les Directeurs d'académie, les chefs des Divisions en charge de l'éducation de Base et de la Formation, les Directeurs des CAP couverts par IFADEM, le point focal IFADEM de chaque CAP, les DG des IFM concernés, deux professeurs des IFM concernés et un représentant élu localement au niveau de l'AE.

Les décisions concernant IFADEM ont donc été prises sur la base d'une ligne de communication directe et d'une autorisation/approbation entre la DNEN et le Ministre de l'Éducation Nationale (MEN).

De plus, pour la mise en œuvre du projet, les experts nationaux, les concepteurs, les tuteurs et les animateurs ont été identifiés parmi les acteurs en poste au sein du MEN. Deux experts nationaux ont été recrutés pour appuyer les onze concepteurs dans le développement des quatre livrets pour les enseignants et du livret pour les directeurs d'école.

Les concepteurs ont été sélectionnés au sein de la DNEN, de la Direction Nationale de l'Enseignement Fondamental (DNEF), et de la Direction Nationale de la Pédagogie (DNP). Les

tuteurs sont des conseillers pédagogiques et des directeurs d'école expérimentés au niveau de chaque Centre de Animation Pédagogique (CAP). Présentement, cela s'est avéré efficace dans la mesure où les CAP étaient responsables de la gestion scolaire, de la mise en œuvre de la politique au niveau déconcentré, de la supervision pédagogique et de la formation des enseignants et directeurs. Mais il aurait fallu sans doute mesurer les effets que peut avoir une gestion directe d'un service du MEN sur l'organisation des activités d'IFADEM !

Ajoutons à l'ensemble des difficultés, le changement de Ministre de l'Éducation Nationale (actuellement le quatrième depuis la création de l'IFADEM) qui a provoqué des retards au déroulement du projet. Néanmoins, la mobilisation et l'implication des autorités clés du MEN (principalement la DNEN) pour faciliter la mise en œuvre des activités ont été assurées.

### 1.3.3 Chronologie du projet

Trois régions ont donc été retenues pour la mise en œuvre d'IFADEM : Mopti, Kayes et Koulikoro, les 8 IFM ont été impliqués dans l'opération.

Rappelons que le Mali compte environ 44 000 enseignants dont 22% de femmes ; 50% ont reçu une formation initiale (environ 22 000) avec un ratio maître/élèves de 48. Le taux de survie en 5<sup>ème</sup> année du primaire est de 88% et le taux effectif de transition du primaire vers le secondaire est de 886% (Contrat de subvention IFADEM/UE, 2014).

Deux mille (2000) enseignants ont été enrôlés dans le programme IFADEM dans les 3 régions de Kayes, Koulikoro et Mopti. Mais, depuis 2016, compte tenu de la situation sécuritaire, un important mouvement du personnel enseignant a été observé dans les zones d'intervention d'IFADEM pour des raisons différentes de mutation, de départ à la retraite, de congés de formation, de décès, etc. Tant et si bien que, sur les 2000 enseignants inscrits initialement, au 1<sup>er</sup> mars 2019, on n'en comptait plus que 1292 en poste dans la zone d'intervention d'IFADEM soit une perte de près de 33%.

En 2016, dans la perspective d'installer IFADEM au Mali, une observation minutieuse des enseignants dans les salles de classe a été réalisée pour identifier leurs besoins et leurs lacunes réels. Les résultats ont montré une faible capacité des enseignants ainsi qu'un manque de préparation pédagogique.

IFADEM a donc été mise en œuvre en 2016 (après la signature de la convention en Octobre 2015), avec l'objectif de promouvoir et d'améliorer la qualité de l'éducation en encadrant la formation continue des enseignants. Le besoin de former un corps de formateurs à la didactique ainsi qu'à la méthodologie a été évoqué lors de l'atelier de co-construction, et dans ce sens l'IFADEM a proposé un renforcement des capacités des enseignants dans leur propre environnement et à travers une méthodologie d'auto-formation qui renforcerait leurs aptitudes.

L'IFADEM a surtout renforcé les compétences professionnelles des enseignants avec peu ou sans formation initiale. Son objectif a été dans ce sens intégralement aligné avec le PRODEC II.

L'IFADEM a donc été appelée à résoudre trois problématiques majeures du système éducatif au Mali en matière de formation des enseignants :

- / Le renforcement de la capacité des enseignants qui n'ont pas reçu une formation initiale,
- / La dotation de matériels d'appui pédagogiques,
- / Le contournement du problème du temps d'apprentissage d'un nouvel outil.

Un total de 1904 professionnels a été ainsi formé dans les régions de Kayes, Koulikoro et Mopti. Ces trois régions sont constituées de zones rurales et périurbaines représentées par les districts éducatifs de Kayes, Kita, Nioro, Kati, Kangaba, Nara, Sévaré et Koro (Rapport d'Évaluation du Dispositif IFADEM, Décembre 2017).

Le tableau suivant synthétise les principales dates et les événements du déroulé du programme IFADEM

	Dates	Événements
<b>2015</b>	5 octobre	Signature de l'accord cadre
	13-15 juillet	Atelier de co-construction
	Octobre	Signature de la convention. 1 <sup>er</sup> pays des 4 à le faire.
	15 décembre	Réunion du GE
<b>2016</b>	2016	Identification des besoins et lacunes des enseignants
	25-29 janvier	Structuration du dispositif IFADEM entre le CCI et le Ministère
	25-29 janvier	1 <sup>er</sup> atelier de production des contenus après réunion des 11 concepteurs
	8-11 mars	2 <sup>ème</sup> atelier de production des contenus
	Janvier-avril	Atelier de conception de modules de formation des enseignants
	19-23 avril	3 <sup>ème</sup> atelier de production des contenus
	16-20 mai	4 <sup>ème</sup> atelier de production des contenus
	7-12 août	2 <sup>ème</sup> mission du CCI
	8 et 9 août	2 experts nationaux sont formés à la FOAD
	15-19 août	1 <sup>ère</sup> formation de 80 tuteurs par 11 concepteurs sur FOAD et livrets
	28-30 septembre	2 <sup>ème</sup> formation des 80 tuteurs par les 11 concepteurs
	7-27 Octobre	Etat des lieux des espaces numériques dans les 4 IFM choisis
	25-28 octobre	1 <sup>er</sup> atelier de production du Cahier des directeurs
	15 décembre	Réunion de 2 experts GE avec le CCI pour dessiner les contours d'une évaluation d'IFADEM sur les acquis des élèves
	19-23 novembre	2 <sup>ème</sup> atelier de production du Cahier des directeurs

	5-9 décembre	3 <sup>ème</sup> atelier de production du Cahier des directeurs
	5-6 décembre	Formation de DCAP, de chefs des AE, d'agents de la DNEN sur la FOAD
	7-9 décembre	Atelier de conception des outils de suivi et de tutorat du dispositif IFADEM (concepteurs et 17 cadres du MEN)
	9-12 Décembre	Formation des cadres du Ministère Elaboration d'outils de suivi des dispositifs IFADEM et FOAD
	27-29 décembre	1 <sup>er</sup> regroupement de 2000 enseignants du dispositif IFADEM
<b>2017</b>	Janvier-Juin	Suivi du tutorat
	Mars	Evaluation par la Directrice de la DNEN et le chargé de projet IFADEM des besoins en équipements des 4 IFM
	Avril	Mise en place des RTA bimensuels
	Mai	Formation des formateurs (8 tuteurs et 8 animateurs des IFM sur le livret du directeur d'école. Ils deviennent référents pédagogiques
	Juin	Evaluation des enseignants
	16 Aout	Formation des directeurs dans 8 IFM, dans les CAP sur le rôle d'accompagnateur
	27-28 septembre	Evaluation (formative) de 1952 enseignants et de 79 tuteurs
	Septembre	Apprentissages des enseignants évalués
<b>2018</b>	Mai	Réception par les 4 IFM choisis les ordinateurs
	Juin	Evaluation des enseignants
	Octobre- décembre	Le campus numérique forme des responsables CUF, des CIO, des personnels des IFM en informatique. 8 responsables CUF (Cités Unies France) sont formés pour la maintenance
	5 Novembre	Séminaire national soutenu par OIF et AUF avec présentation du bilan 2017-2018
	13-14 Novembre	Séminaire national sur la FI et FC des maîtres suite aux décisions du 5 novembre
	6 décembre	Création des Comité régionaux
	31 décembre	Rapport financier. Le Mali a consommé en 2018 (sans les salaires) 74 914, 71 euros
<b>2019</b>	Du 25 décembre 2018 au 1 <sup>er</sup> mars	Réception des équipements pour les EN, la DNEN a reçu 15 ordinateurs
	25 février-3 mars	2 équipes pour équipement informatique, l'une au CVF de Niara et Niara ; l'autre à Kangara et Koro
	mars	Mission d'actualisation des données due à l'insécurité et à la mobilité des bénéficiaires 1292 maîtres recensés

	22 février-2 mars	Mission d'actualisation des données réalisées par le SE/DNEN/IFADEM
	4-9 novembre	Mission de suivi effectuée par le responsable pays CCI
	21-23 novembre	104 CP et professeurs des IFM mobilisés comme tuteurs et animateurs dans 8 pôles de formation des régions de Kayes, Koulikoro et Mopti
	7-14 décembre	Evaluation certificative des bénéficiaires du dispositif
	Janvier	849 écoles fermées pour cause d'insécurité
	2019	Arrivée du 4 <sup>ème</sup> Ministre de l'éducation depuis le début d'IFADEM

On peut également reprendre le déroulement des activités IFADEM au Mali selon la catégorie des résultats attendus :

R1 (*État des lieux, analyse des besoins et mise en place des structures organisationnelles*) : l'atelier de co-construction au Mali a eu lieu le 13-15 Juillet 2015. La signature de l'accord-cadre s'est réalisée le 05 Octobre 2015 ainsi que la mise en place de l'équipe de projet IFADEM fin Juin/début Août de 2016.

R2 (*Renforcement des capacités des institutions et des personnels en charge de la FC des enseignants, production d'expertise et d'outils endogènes*) : entre Janvier et Avril 2016, il y a eu un atelier de conception de module de formation des Enseignants. Du 8 -9 Août 2016, deux experts Internationaux (Ivoiriens) ont formé 2 experts nationaux en FOAD (formation ouverte et à distance) et du 10 au 12 Août 2016 en conception de livrets sur les livrets à produire. Du 15 au 19 Août 2016, il y a eu la formation de 80 Tuteurs par 11 concepteurs sur la FOAD et conception des livrets. En Septembre 2016, 80 animateurs des IFM ont également été formés par les mêmes 11 concepteurs. En Décembre 2016 a eu lieu le renforcement de capacités de cadres du MEN- Directeurs de CAP (qui sont des superviseurs), et les Chefs de Division Curricula Recherche et Formation dans les Académies sur la FOAD et sur les livrets. Enfin, une formation aux agents du MEN (les concepteurs et les agents de la DNEN) en bureautique (Microsoft Office) a également eu lieu en Avril 2017.

R3 (*Mise en œuvre d'un dispositif de formation à distance des maîtres*) : le premier groupement des enseignants a démarré en Décembre 2016 avec 1905 enseignants sur les 8 pôles (IMF) pour être formés sur les dispositifs IFADEM pendant 3 jours. Des Regroupements tuteurs-apprenants bimensuels ont eu lieu de Janvier à Juin 2017 ; en Décembre s'est déroulé l'atelier d'élaboration des outils de suivi des dispositifs IFADEM par les experts internationaux (Ivoiriens), les Directeurs de CAP et les concepteurs des livrets, pour permettre aux tuteurs de suivre le mécanisme d'auto-formation des enseignants. En Mai 2017, une formation des formateurs a eu lieu (8 tuteurs et 8

Animateurs des IFM) sur le livret des Directeurs d'école pour leur permettre de devenir des référents pédagogiques. Finalement les directeurs ont été formés simultanément pendant une même journée en Août 2017 dans les 8 pôles de formation IFM. De Janvier à Juin 2017, s'est déroulé le suivi du tutorat (appui aux enseignants). En Septembre 2017 les résultats/acquis des apprentissages ont été évalués. Les tuteurs ont été également évalués par les animateurs, les conseillers pédagogiques, et les agents des directions nationales. Au titre des résultats, les enseignants et les directeurs ont été appuyés par les tuteurs, là où il s'est avéré nécessaire.

Entre Octobre et Décembre 2018 au Campus Numérique Francophone (CNF) de Bamako, se sont déroulés les ateliers de formation en informatique pour les responsables des CVF, Conseillers à l'Orientation, Directeurs des études des IFM, informaticiens de la DNEN et agents chargés de la conduite du changement au niveau de la DNEN. Un total de 8 responsables des CVF ont été formés en maintenance des équipements et en opérationnalisation des dispositifs IFADEM pour l'appui aux enseignants.

R4 (*Évaluation et communication*) : une évaluation interne des dispositifs IFADEM et de leur impact dans les pratiques pédagogiques des enseignants a été réalisée par la DNEN avec l'appui des autres directions centrales (DNP et DNEF). Sur les 1904 enseignants formés sur les dispositifs IFADEM, 1527 ont pris part à l'évaluation.

### **1.3.4 Mise en œuvre du projet**

Le Mali a choisi comme public cible, à l'origine, 2000 enseignants répartis dans des régions rurales et semi-urbaines, dont environ 1000 enseignants avaient reçu une formation initiale dans les IFM et les autres enseignants recrutés selon des formules différentes (Communautaires, SARPE, etc.). Un total de 1904 enseignants (dont 41% de femmes) et 464 directeurs ont reçu la formation sur les dispositifs IFADEM. 80 tuteurs ont également été formés pour l'appropriation des 4 livrets par les enseignants, et 8 tuteurs pour le livret de directeur d'école.

Le pays rencontre une autre difficulté dans le maintien sur poste de ses enseignants qui, après 2 ou 3 ans d'exercice, quittent le métier pour poursuivre des études supérieures dont les débouchés seront plus lucratifs, ce qui produit un turnover dommageable pour la consolidation d'IFADEM. En notant, la situation incongrue que ces enseignants qui ont quitté l'école continuent à être payés !

Ajoutons à cela ce que nous avons déjà évoqué dans la présentation du pays, une instabilité politique notoire. La mise en œuvre réelle d'IFADEM ayant démarré en 2016, cela fait donc 4 ans qu'IFADEM s'est installé dans le pays. Or un laps de temps de 4 ans pour une modification en profondeur d'un système fragile de formation est très court !

Dans la mise en œuvre et l'installation d'IFADEM, les Instituts de Formation des Maîtres (IFM-centres de formation initiale) ont été choisis pour abriter les sessions de formations, et les

espaces numériques (EN) dans le cadre du projet, afin de permettre à leurs animateurs de dupliquer également la formation IFADEM à leurs élèves-maîtres en cours de formation initiale. Les IFM engagés ont participé, dans une certaine mesure, à la formation des encadrants pédagogiques (conseillers pédagogiques, et directeurs d'école) et ont eu également la responsabilité de concevoir les manuels de formation continue.

Ce choix de la DNEN et de l'équipe de projet IFADEM de former les directeurs d'écoles en insistant par le livret souligne l'importance de leur rôle de proximité (le premier regroupement des enseignants a eu lieu en décembre 2016 et la formation des directeurs en août 2017).

Les Instituts de Formation des Maîtres (IFM) ont été choisis pour abriter les sessions de formations ainsi que les espaces numériques (CVF) dans le cadre du projet. Cette implication originelle des IFM assure une coordination entre la FI et la FC.

En Novembre 2018, la DNEN avec l'appui de l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) et l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) dans le cadre d'IFADEM a réalisé un séminaire national sur la formation initiale et continue des maîtres au Mali. Le séminaire a permis l'introduction formelle du projet IFADEM (présentation du bilan 2017-2018) aux partenaires techniques et financiers impliqués dans la formation des maîtres dans le pays ; il avait comme objectif principal «*l'intégration du dispositif IFADEM dans la politique de formation continue des maîtres au Mali dans la perspective de l'appropriation par le [MEN] du dispositif de formation IFADEM*» (Rapport du séminaire national sur la formation initiale et continue des maîtres au Mali). Ce séminaire a permis de recentrer l'intérêt des responsables sur la formation continue des enseignants.

L'évaluation interne menée fin 2017 esquissait déjà une opinion des enseignants à propos du déroulement du tutorat. Le tableau ci-dessous montre qu'il y avait plus de 90% d'enseignants satisfaits de son fonctionnement.

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Sans réponses
<b>La fréquence des regroupements est convenable.</b>	5,9	10,7	82,4	1,1
<b>La durée des regroupements est suffisante.</b>	14,1	42,7	42,0	1,2
<b>L'intervention des tuteurs est de qualité.</b>	3,9	12,6	82,0	1,5
<b>Le travail à faire en dehors des regroupements est clairement expliqué.</b>	6,6	17,7	73,8	1,9
<b>Les regroupements ont permis de mieux utiliser les livrets de formation.</b>	2,9	6,7	90,0	,4
<b>Les regroupements ont permis de mieux exploiter le dictionnaire et le livre de grammaire.</b>	5,8	15,1	77,5	1,6
<b>Les regroupements ont aidé à surmonter les difficultés.</b>	3,4	10,8	84,3	1,4
<b>Les regroupements sont utiles.</b>	1,6	3,1	94,4	,8

Source : Evaluation du dispositif IFADEM au Mali, 2017.

Tableau 3 Evaluation des RTA par les enseignants

Face à cette mise en œuvre, nous avons recueilli les opinions des acteurs. Les entretiens individuels et les focus group des acteurs de terrain font apparaître des raisons d’insatisfaction dans l’installation de l’initiative, dont voici la liste :

- / La faible disponibilité de la première Secrétaire exécutive qui a retardé l’installation de l’initiative, occasionnant
- / Le démarrage tardif de certaines activités importantes : l’atelier de co-construction a été réalisé en mars 2015 et ce n’est qu’en décembre 2016 que l’atelier de lancement a été organisé, soit 20 mois après. D’où une perte de 20 mois sur les 36 mois de la durée totale du projet
- / La mise en place tardive des instances de gouvernance : elles ont été mises en place en 2018, presque à la fin du projet. Ainsi, il n’a pas existé de cadre formel pouvant gérer les difficultés de collaboration entre la SE et le chargé terrain du projet. Or la SE constituait la porte d’accès au Cabinet du Ministre de l’Éducation
- / Le non-achèvement des activités dans le temps ; par exemple sur 20 activités programmées en 2018, seules 5 ont été exécutées du fait de la non-disponibilité de la SE.



Pour une meilleure visibilité, l’équipe du projet a constamment été attentive au fait d’inclure le logo de l’UE et à reconnaître le financement dans les interventions publiques et les publications d’études. Des autocollants portant le logo de l’IFADEM (comprenant toutes les organisations chargées de la mise en œuvre du projet et l’UE) ont été fabriqués afin d’être collés sur les ordinateurs, imprimantes, projecteurs, tables et chaises données.

Ce tour d'horizon programmatique montre que le Mali a rempli l'ensemble des 4 résultats d'engagement dans le projet IFADEM et cela dans des conditions de tensions sociales, politiques et de violence.

### 1.3.5 Productions et fonctionnement

Les productions sont de quatre natures :

- 1- Les **formations pour les encadrants (surtout les directeurs)** suivies de formations **pour les enseignants** (on peut encore souligner que certains pays comme les Comores ont choisi de former d'abord les enseignants), permettant d'accroître les effets de la formation des enseignants par des accompagnateurs formés.
- 2- Les 4 **livrets** auxquels on peut ajouter le livret ou cahier à destination des directeurs d'écoles, les 3 livrets de bilinguisme dont la composition n'est pas identique et semble correspondre à un réajustement lié sans doute à une analyse de besoins nouveaux, en relation avec une recherche de cohérence entre le projet IFADEM et le projet ELAN, tous deux émanant de la francophonie.
- 3- Les **outils des RTA** et leur compte rendu, nombreux et bien structurés présentant des plans d'intervention pour les tuteurs, très détaillés et des plans d'action pour chaque CAP engagé.
- 4- Les utilisations **des espaces numériques** à travers la formation des encadrants au numérique (CVF), essentiellement ceux de la DEN.

Le processus s'est déployé de manière solide à travers un accompagnement de proximité et les comptes rendus de réunions entre tuteurs et accompagnés laissent penser que la réponse a été adaptée. Des visites de classe ont été réalisées parfois par des directeurs d'école dans leur rôle d'accompagnateur de proximité, avec des grilles d'observation de classes selon les disciplines et le niveau scolaire.

Une évaluation de la formation accordée aux enseignants a eu lieu en deux composantes : d'une part la partie théorique, d'autre part la partie pratique plus en adéquation avec une conduite de classe. On peut cependant déplorer que cette division ne contribue pas à une vision holiste de l'enseignement. Par ailleurs, les épreuves sont le reflet du contenu des modules tant et si bien qu'on ne sait pas s'il y a eu un transfert de l'apprentissage de la part de l'enseignant et formation en autonomie, ou une simple restitution du contenu des livrets sans réelle assimilation.

### 1.3.6 Structure et contenu des livrets

L'accès de la majorité des livrets s'est fait par le Site Internet IFADEM- Mali. Toutefois, pour obtenir la liste complète des livrets, il a fallu faire appel à plusieurs interlocuteurs, notamment pour les livrets du bilinguisme.

L'ensemble des livrets FC consultés s'adresse aux enseignants du primaire dans un langage très compréhensible sans jargon scientifique. Il tutoie l'enseignant en apostrophant : sans doute une habitude d'interpeller les enseignants en les tutoyant dans une sorte de familiarisation qui met à l'aise.

Les livrets sont de présentation agréable, bien aérée. Ils ont une trame commune faite de deux séquences correspondant à des contenus scolaires à acquérir. Le nombre de pages oscille entre 90 et 150. Leur graphisme est très soigné.

Les livrets sont conçus et rédigés par des groupes composites essentiellement de membres d'encadrement et des experts scientifiques, nationaux et internationaux. Ils datent, pour la 1<sup>ère</sup> édition (il n'y en a pas d'autre, mais cela marque une intention de remise à niveau), de 2017. Les livrets pour la FI, postérieurs, datent de 2019.

Chaque livret est composé de 2 séquences dont la composition de chacune est commune et structurée de la façon suivante :

Constat—Objectifs—Diagnostic—Memento—Démarche méthodologique—Activités—Corrigés—Bilan— Bibliographie/Webographie
--

Chaque séquence comporte un titre qui commence souvent par « Comment » ; par exemple « Comment bien enseigner la composition orale ».

Puis la séquence suit le modèle ci-dessus exposé : le constat de ce qui se passe aux Comores, soulignant en particulier des habitudes professionnelles à interroger, ne nommant personne mais signifiant que c'est la majorité.

Suivent des autotests variés dans leur présentation où l'enseignant doit après avoir répondu, se noter selon un barème de points de manière à voir en fin de course le niveau de ses connaissances (des tests d'autopositionnement). Cela lui permet de voir s'il a besoin de remise à niveau importante ou pas.

Vient ensuite une partie théorique, appelée Memento (dont l'appellation signifie que ce sont des données dont il faut se souvenir, échappant au terme, souvent repoussoir pour des praticiens, de « Partie théorique »), bien découpée en chapitres clairs et dans un langage très compréhensible, pouvant parfois pour un puriste paraître simplistes.

Puis la partie nommée Activités comporte des conseils méthodologiques de séances, d'évaluation et des exercices à concevoir pour les élèves. Ces activités sont très contextualisées, prenant des

exemples de vie ordinaire, à la Mosquée, dans un magasin, au bord de la mer, etc. A travers les activités des élèves, transparaît l'utilisation des ardoises inspirée de la méthode La Matinière, très employée dans les classes où les effectifs sont pléthoriques.

Selon les livrets, l'approche par compétences apparaît sans être ostensiblement appuyée par une complexité d'emboîtement de compétences. Cela prouve que l'APC a été harmonieusement assimilée et transformée avec les pédagogies antérieures sans aucun souci d'exclusivité (dans les matières scientifiques, c'est plutôt l'approche japonaise qui est sollicitée)

Enfin, les corrigés du diagnostic de départ (les autotests) sont fournis et des propositions très détaillées de petits exercices demandés au cours du livret comme de donner des exemples d'activités pour les élèves sont fournies.

Le livret se termine par une demande de bilan du professeur sur l'utilisation du livret, ses forces, ses limites, des propositions de contenus d'éventuels de nouveaux livrets. Ces bilans, d'après notre enquête, ne semblent pas exploités, ce qui est dommageable car leurs réponses fournissent une mine de réflexions, remarques et propositions de thèmes ou de contenus nouveaux.

Il n'est signifié aucun processus futur de renouvellement des contenus et il est spécifié que, dans la mesure du possible, ils respectent les curricula en cours.

Les livrets s'adressent à tous les niveaux du primaire, du CP au CM. Les exemples d'exercices et d'activités sont fournis de manière variée dans un des niveaux.

Nous examinerons chaque livret dans son originalité sans reprendre la trame commune adoptée par tous.

Il y a deux catégories de livrets au Mali :

- Des livrets structurés de la même façon que les livrets des autres pays et marquant le démarrage d'IFADEM
- Des livrets postérieurs en lien avec l'opération francophone ELAN axés sur le bilinguisme. Cette production est due à des rapports d'évaluation externes (2016), concluant à une mise en synergie entre IFADEM et ELAN, toutes deux opérations de la francophonie dont la démarche est similaire et sur des terrains sociaux proches. Ces livrets n'ont cependant pas été conçus dans le cadre de cette convention. Cette fusion a tardé dans la mesure où le programme ELAN étudiait le multilinguisme et que les recherches menées sur ce sujet n'aboutissaient pas aux mêmes conclusions : certains chercheurs concluant à la nécessité d'abandonner la langue locale dès l'entrée dans l'école primaire, tandis que d'autres prônaient une entrée progressive dans la langue française tout au long du cycle primaire. La deuxième solution a fini par obtenir un consensus.

Les livrets conçus et utilisés pour la formation des enseignants sont au nombre de 4 :

**Livret 1 : Appui psychosocial, 108p, 1<sup>ère</sup> Ed. 2016**

Séquence 1 : La détection des signaux de détresse

Séquence 2 : La prise en charge psychosociale

**Livret 2 : Enseigner à lire et à écrire en français 96p, 1<sup>ère</sup> Ed. 2016**

Séquence 1 : Les outils de la langue au service de la lecture

Séquence 2 : Les outils de la langue au service de l'écriture

**Livret 3 : Enseigner les mathématiques en français, 100p, 1<sup>ère</sup> Ed. 2016**

Séquence 1 : Didactique des mathématiques en classe d'initiation

Séquence 2 : Les fractions et les décimaux

**Livret 4 : Evaluation des apprentissages scolaires, 128p, 1<sup>ère</sup> Ed. 2016**

Les thèmes de ces livrets ont été déterminés lors de l'atelier de co-construction 13-15 juillet 2015. Le premier livret a été reçu très positivement car il correspondait aux difficultés que rencontraient les enseignants face aux situations d'insécurité qu'ils vivaient.

Un livret est venu s'ajouter, celui du « **Le rôle des directeurs d'école dans la mise en œuvre d'IFADEM** », 164p, 1<sup>ère</sup> Ed. 2017

Ce livret est structuré de la même façon que les livrets précédents s'adressant aux enseignants. Le tutoiement continue à être de mise. Il comporte 5 séquences (objectifs, activités de réactivation pour ne pas dire « autotest », apports théoriques (mémento) dans lequel sont traités : le développement professionnel, l'analyse réflexive, l'accompagnement professionnel), les activités d'appropriation, les corrigés.

Les séquences ont successivement les titres suivants : le dispositif IFADEM, le directeur comme accompagnateur de proximité, l'accompagnement individuel (observation de classe et entretien), l'accompagnement collectif (la communauté d'apprentissage des maîtres), les communautés environnantes. En dernier vient une autoévaluation.

Nous pensons que ce cahier est des plus importants car il représente une des clés de voûte de l'installation du dispositif IFADEM qui repose sur l'accompagnement des enseignants.

Les livrets ont été au Mali, d'une précieuse utilité car leur utilisation n'exigeait pas de déplacements dans un contexte reconnu par la multiplicité de ses zones dangereuses. Les enseignants ont particulièrement apprécié la brochure sur l'Appui Psychosocial apportant des éléments utiles pour une meilleure façon de travailler et de conseiller les élèves venant des zones de conflit. Le concept de formation des directeurs d'école ajoute incontestablement une plus-value à l'appui de la formation continue des enseignants et en assure la pérennité.

Une phase pilote consistant en la formation 100% en ligne de 500 enseignants et de 20 conseillers pédagogiques des CAP (conseillers pédagogiques ayant déjà reçu la formation en tutorat en 2020) va bientôt démarrer. Ainsi chacun des 20 conseillers pédagogiques assurera la tutelle de 25 enseignants

Nous avons envoyé un questionnaire auprès des experts internationaux pour recueillir leurs impressions et les démarches qu'ils ont accomplies pour aboutir à l'élaboration des livrets dans ces deux pays.

Nous aborderons successivement les questions posées et les réponses qui nous paraissent significatives pour comprendre comment IFADEM peut se développer, les forces et les faiblesses d'un tel dispositif bâti à son origine sur des livrets qui sont, pour l'instant, les documents identificatoires de ce dispositif.

Avant d'aborder frontalement les réponses à ces questions, les enquêtés ont fait part du processus même de composition de l'équipe d'experts : la composition, le partage de travail et la qualité même de l'équipe de concepteurs a parfois posé un problème. Par exemple, l'organisation de l'équipe de collègues locaux a choisi de procéder à une division du travail selon une idée que cela avancera plus vite. Or il s'est avéré que l'incohérence entre les rubriques était telle qu'il a fallu changer de méthode de travail. L'expert ajoute « *il n'est pas souhaitable que chaque collègue se cantonne à l'écriture d'une seule rubrique* » (expert J). De même, les concepteurs, aussi compétents soient-ils, ont eu une tendance à penser directement et centralement l'activité de l'élève, oubliant l'activité du maître, c'est-à-dire ses pratiques professionnelles qui sont pourtant au cœur même de la formation continue. Un des experts dit « *Au Mali et aux Comores, certains concepteurs, parfois même mon co-expert national, n'avaient pas l'habitude de réfléchir en termes de situations professionnelles et avaient des difficultés à les décrire et à en concevoir une exploitation professionnalisante* » (Expert A). Un autre expert appuie cette observation : « *les équipes ont généralement une bonne vision du niveau des enfants, mais rarement de celui des enseignants* » (Expert B).

« *J'avais trop d'universitaires dans l'équipe malienne pour pouvoir amener les membres de l'équipe à se débarrasser de leur « savoir savant » et à se mettre au niveau des enseignants* ». (Expert J).

Nous avons fait porter nos questionnements sur : la contextualisation, les liens avec les programmes existants, la formation et les TIC, l'exploitation des livrets, l'avenir des livrets, les livrets pour les accompagnateurs et les encadrants, les évaluations internes de l'exploitation des livrets.<sup>3</sup>

*Le programme IFADEM insiste sur la contextualisation des livrets. Nous voyons en effet que les situations offertes dans les activités pédagogiques sont proches de la vie familiale des enfants. Toutefois, il y a peut-être d'autres éléments de prise en compte de contextualisation comme le niveau culturel local, économique, les langues ou que sais-je encore. Quelles sont vos références pour juger de la contextualisation ou non d'un livret ? Comment avez-vous fait avec vos collègues locaux ? Quels types de négociation avez-vous donc menés ?*

---

<sup>3</sup> Nous laissons figurer en grisé les formulations exactes de nos questions et les réponses des concepteurs figurent en dessous.

La contextualisation des ressources pédagogiques et de l'offre d'activités du maître est complexe. Ce sont essentiellement les experts locaux qui ont pris en charge cette dimension.

Un des experts explique qu'il a contextualisé de trois façons conjuguées : la documentation du pays, les échanges avec ses co-experts et la participation à l'atelier de co-construction. Il précise que « *l'investissement des représentants du Ministère a été très variable. De cette façon, il n'a jamais rencontré le représentant du Ministère au Mali* ».

Il ajoute qu'au Mali, le climat d'insécurité, les difficultés économiques et la limitation des déplacements ont amplifié le rôle pédagogique confié aux directeurs d'école et orienté la conception d'un livret pour les directeurs.

La contextualisation, précise l'expert A, « *se limite à s'assurer que les élèves se reconnaissent dans les personnages décrits dans les livrets* ».

Les membres des équipes avec lesquelles ont travaillé les experts sont souvent des gradés du Ministère et, malgré leur bonne volonté, leur vision de la classe malienne (classe d'une école en milieu urbain avec une population issue des classes sociales favorisées) a sous-tendu tout le travail réalisé. Et l'expert A continue : « *certaines mesures voulues par les autorités ont bien du mal à passer dans les populations ; un des concepteurs malien, inspecteur m'a montré une photo de la montagne de fouets qu'il avait confisqués dans les classes au cours de ses tournées d'inspection parce que l'usage du fouet est désormais interdit dans les écoles maliennes, tout en me disant qu'il a dû subir les attaques des parents d'élèves qui réclamaient l'usage du fouet en classe et tout en sachant que dès qu'il aurait quitté les lieux, les fouets ressortiraient des tiroirs...* » (Expert A)

**Comment avez-vous pris en compte les programmes existants dans les livrets ? Quels types d'articulation avez-vous opérés ? Le fait que ces pays aient plus ou moins bien assimilé la réforme APC, comment avez-vous conjugué cette assimilation souvent parcellaire voire bancale et le contenu des livrets ? Y-a-t-il eu parfois des limites voire des incompatibilités ?**

Une réforme curriculaire ne se met pas forcément en place parce qu'elle a été décrétée par certains responsables. D'ailleurs, il est intéressant de noter que les experts interrogés ont posé la question de l'introduction de l'APC pour caler les contenus des livrets. Mais, dit un expert, « *la réponse de la SE a été claire : « à ces enseignants sans formation, pour le CP, il faut donner les bases », entendu comme les méthodes et techniques traditionnelles. Les cadres du Ministère semblaient très éloignés de l'APC* » (Expert J).

D'une façon générale, les membres de l'équipe IFADEM ont une bonne connaissance des programmes APC existants mais ils ont tendance à considérer que tous les enseignants en fonction ont eux aussi une connaissance approfondie des programmes et une maîtrise de l'APC.

*Comment voyez-vous l'articulation entre le contenu des livrets et leur didactisation dans les **supports informatiques** voire des modules d'exploitation pédagogique ? Quelles articulations voyez-vous entre les livrets et la formation à distance avec les outils numériques ? A quelles conditions cette harmonie ou synergie pourrait-elle se faire ? Faudrait-il alors repenser les contenus des livrets voire en abandonner une grande partie ?*

Il convient de penser avant tout à l'applicabilité d'une telle formule : elle peut être totalement inapplicable dans certains pays car elle dépend de variables contrôlables ou pas comme : les artefacts (connexion à Internet) ; les acteurs et leur habileté vis-à-vis des environnements informatiques, leur autonomie ; la vision systémique de la formation dans les différentes formes de modularité de la formation.

Toutefois, on peut imaginer un « *enrichissement des livrets par le recours à des modules informatiques ou une organisation d'un cheminement dans les livrets de formation ou les livrets comme ressources* » (Expert J). Il est difficile de concevoir une intégration de supports informatiques dans les livrets où la conception d'une formation à distance nécessite une refonte des livrets. « *Par exemple, l'arrivée des tablettes en classe ne profite pas toujours des acquis et des résultats établis lors de l'apprentissage avec des ordinateurs. Chaque intégration de nouvelle technologie semble faire table rase des acquis et reconstruire des approches, méthodes ou processus spécifiques* » (Expert B).

« *La formation à distance pourrait être vue, souligne un expert, comme des échanges entre tuteurs et formés par téléphone ou par courriels lus sur ordinateurs et surtout smartphones et, de plus en plus, sur des échanges des formés entre eux et avec le tuteur par groupes WhatsApp* ». Un webinaire est aussi proposé.

Ce changement de support suppose un changement de design d'IFADEM. Certains exercices dans les livrets semblent ne pas se prêter à être mis en ligne tels quels.

*Dans une enquête menée au Mali, 62% des maîtres IFADEM disent avoir des difficultés **d'exploitation des livrets**<sup>4</sup>, même après l'aide d'un tuteur. Comment aviez-vous envisagé cette exploitation ? Doit-elle être obligatoirement faite par l'intermédiaire d'un tuteur ou le maître peut-il arriver à se débrouiller seul avec ?*

D'une façon générale, l'appropriation des livrets dépend de sa place dans la « zone proximale de développement professionnel » au moment où le maître exploite le livret. Seul le dispositif d'accompagnement peut aider à cette appropriation.

---

<sup>4</sup> « Evaluation du dispositif IFADEM au Mali, 2017 ». Page 34 : « A 75% et plus, les répondants (les maîtres IFADEM) émettent des avis favorables sauf sur la question 10 (61,8%) qui porte sur la difficulté d'exploitation des livrets ».

*Indubitablement, **au cours du temps**, les contenus des livrets devront être renouvelés, toilettés. Comment voyez-vous cette opération dans la pérennisation d'IFADEM ? Quel avenir pour les livrets ?*

Cela est lié à l'implication des équipes locales et des collègues concepteurs qui peuvent juger de cette opportunité de renouvellement ou des évolutions à apporter. Il est signalé de nouvelles orientations qui se sont faites jour comme la confirmation de l'APC, le bilinguisme, l'introduction des compétences de vie.

« *Quel avenir pour les livrets ? rien !* » remarque un des experts surtout dans les pays d'Afrique où le livre n'est pas considéré comme un vecteur de transmission de savoir (« *si vous voulez cacher quelque chose à un Africain, mettez-le dans le livre* ») (Expert A).

*Il semble exister des livrets pour les maîtres mais aussi des livrets pour les directeurs. Leur structure est la même, en 2 séquences clairement identifiées. Pensez-vous qu'ils doivent être lus également par les maîtres afin de connaître ce qu'on attend des tuteurs ? Quand vous avez conçu les **livrets pour les accompagnateurs**, avez-vous opéré des articulations précises avec les contenus des autres livrets ?*

Au Mali, les conditions sécuritaires ont conduit à renforcer le rôle pédagogique du directeur d'école d'où l'exigence d'une formation pour ce dernier. Seule la partie gestion et management n'est pas abordée dans les livrets adressés aux directeurs.

*Les pays IFADEM ont mené des **évaluations** internes auprès des maîtres IFADEM sur deux plans : d'une part les connaissances théoriques, d'autre part les activités pédagogiques avec les élèves. Pensez-vous que cette division ne fasse pas qu'accentuer le fossé entre théorie et pratique (d'autant plus que cette pratique était déclarative et calquée sur les activités offertes dans les livrets). Qu'auriez-vous proposé (si on vous l'avait demandé) aux évaluateurs pour être sûr de l'exploitation optimale des livrets de la part des maîtres IFADEM ?*

« *Je pense qu'il serait préférable de construire une évaluation « ascendante » qui partirait de pratiques visées ou effectives et chercherait à interroger les cadres généraux qui en donnent une compréhension et permettent en retour d'agir* » (Expert J).

« *Trois modalités semblent pertinentes pour ces évaluations internes ; un recueil des réactions à chaud pour avoir une idée de la satisfaction ; une évaluation des apprentissages par le tuteur ou un autre tuteur ; sur le moyen terme, une évaluation des effets sur les performances des élèves menée par les directeurs* » (Expert A)

*Pensez-vous envisageable des livrets pour les **inspecteurs, conseillers pédagogiques** ? Serait-ce la seule formule de formation continue capable à l'heure actuelle dans ces pays d'opérationnaliser cette formation de manière solide et continue ?*

Des livrets sont tout à fait envisageables, mais il faudrait auparavant connaître clairement les missions des uns et des autres : jouent-ils un rôle identique ? en quoi jouent-ils un rôle différent ? en quoi sont-ils complémentaires ?

*Les livrets s'adosent sur un principe fort, celui de l'**autoformation** (autonomie dans sa propre formation). Quels sont les éléments des livrets, à part les tests d'auto-positionnement qui permettent le développement de cette attitude d'autoformation ?*

Identifier ses besoins est un vrai travail réflexif qui dépend des maîtres formés, de leur formation, de leur expérience et de leur niveau d'autonomie. « *Mon idée est qu'un parcours linéaire n'est pas souhaitable et que l'autonomie doit reposer sur un parcours personnalisé dans les livrets qui dépend du profil des maîtres concernés* » (Expert J).

Ce geste de circulation dans les livrets serait ainsi celui que l'on ferait dans des documents hypertextes.

*« Auto-formateurs, les livrets IFADEM le sont, en tout cas, ils ont été conçus pour l'être mais le système éducatif des pays dans lesquels ils sont utilisés ne permet pas d'explorer cet aspect de leur contenu et les livrets ne sont perçus que comme une banque d'exercices pour la plupart*

En conclusion, les livrets semblent une goutte d'eau dans la mer d'exercice professionnel des enseignants du Mali.

Leur conception est tout à fait conforme à leur désir de développer une certaine autonomie chez les enseignants du fait de leur propre réflexion et par un dispositif d'accompagnement varié.

La question qui se pose est celle de leur pérennité dont nous n'avons aucune certitude. Certains des experts interrogés pensent que les livrets serviront de manière plus ou moins directe à la conception d'outils pédagogiques informatiques ; d'autres envisagent plutôt une refonte et un oubli en lien avec deux dimensions très peu en adéquation avec la culture africaine : la place de l'écrit rarement envisagé comme crédible et la nécessité d'imaginer par soi-même des activités pour les élèves. La pression parentale n'y sera d'ailleurs pas absente tant la culture, notamment dans les régions rurales et relativement reculées, a besoin de procéder par micro-étapes grâce à un accompagnement de proximité serré, ce dont les moyens actuels en qualification de personnels, en moyens de déplacement font cruellement défaut.

Lors de l'évaluation interne du dispositif organisé fin décembre 2017, les livrets ont été reconnus à plus de 90% des enseignants comme très utiles aux pratiques enseignantes, avec un enthousiasme notoire pour le premier livret, celui de l'appui psychosocial. Le tableau suivant en détaille les éléments :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Sans réponses
<b>Le livret <i>Appui psychosocial</i> aide à détecter des situations de détresse psychosociale en classe.</b>	1,1	2,3	96,0	,7
<b>Le livret <i>Appui psychosocial</i> aide à mener des activités de prise en charge psychosociale.</b>	1,7	7,0	90,3	1,0
<b>Le livret <i>Apprendre à lire en enseigner le français</i> facilite l'enseignement de l'orthographe d'usage.</b>	,7	4,1	94,6	,6
<b>Les jeux proposés dans le livret <i>Apprendre à lire en enseigner le français</i> facilitent l'apprentissage de la lecture et de l'écriture.</b>	1,0	3,0	95,5	,6
<b>Le livret <i>Apprendre à lire en enseigner le français</i> aide à améliorer les pratiques de classes en lecture/écriture.</b>	1,1	2,7	95,4	,7
<b>Le livret <i>Enseigner les mathématiques en français</i> aide à maîtriser les techniques opératoires des fractions et des nombres décimaux.</b>	1,4	7,3	90,6	,7
<b>Le livret <i>Enseigner les mathématiques en français</i> aide à maîtriser la didactique des mathématiques dans les classes d'initiation.</b>	1,4	5,9	91,6	1,1
<b>Le livret <i>Evaluation des apprentissages scolaires</i> aide l'enseignant à améliorer ses pratiques évaluatives.</b>	,8	3,0	94,9	1,3
<b>Le livret différents <i>Evaluation des apprentissages scolaires</i> aide à appliquer les différents types d'évaluation : évaluation diagnostique, évaluation formative, évaluation sommative.</b>	1,1	2,2	94,8	1,9

Source : Evaluation du dispositif IFADEM au Mali, 2017.

Tableau 4 Utilité des livrets par les enseignants

### 1.3.7 Formation des formateurs et des cadres

La capacité de 80 encadreurs pédagogiques, 8 responsables d'IFM, 3 informaticiens de la Direction Nationale de l'Enseignement Normal a été renforcée.

Du 15 au 19 Août 2016, a eu lieu la formation de 80 Tuteurs par 11 concepteurs sur la FOAD et la conception des livrets ; en Septembre 2016, 80 animateurs des IFM ont également été formés par les mêmes 11 concepteurs ; en Décembre 2016 a eu lieu le renforcement de capacités de cadres du MEN- Directeurs de CAP (qui sont des superviseurs), et les Chefs de Division Curricula Recherche et Formation dans les Académies sur la FOAD et sur les livrets ; une formation aux agents du MEN (les concepteurs et les agents de la DNEN) en bureautique (Microsoft Office) a également eu lieu en Avril 2017.

Le 16 août 2017, dans les IFM concernés, se sont déroulés des ateliers de formation des directeurs des écoles couvertes par le dispositif de formation IFADEM dans les Centres d'animation pédagogique, sur le rôle d'accompagnateur des directeurs comme référents pédagogiques des écoles.

Dans chaque pôle de formation, des binômes constitués de professeurs d'IFM et de conseillers pédagogiques, ont animé les ateliers de formation. Cinq sous-groupes de travail, chacun portant sur une des séquences du Cahier des directeurs ont pu ensuite procéder à une mise en commun.

### 1.3.8 Organisation de la formation et de l'évaluation des enseignants

Le premier regroupement des enseignants a eu lieu du 27 au 29 décembre 2016 dont la répartition est la suivante :

	Participants				Formateurs		
	H	F	Total		H	F	Total
SEVARE	207	193	400		24	0	24
KORO	142	58	200		15	1	16
KAYES	189	174	363		20	4	24
KITA	87	106	193		14	2	16
NIORO	161	21	182		11	5	16
KATI	41	127	168		13	3	16
NARA	159	41	200		16	0	16
KANGABA	135	63	198		13	3	16
<b>TOTAL</b>	<b>1 121</b>	<b>783</b>	<b>1 904</b>		<b>126</b>	<b>18</b>	<b>144</b>

*Tableau 5 Effectifs des enseignants au premier regroupement*

Cette formation s'est déroulée simultanément dans les huit localités abritant des IFM avec des cohortes de 200 à 400 enseignants encadrés d'une part par des professeurs des IFM et, d'autre part, par des conseillers pédagogiques et des directeurs d'écoles jouant le rôle de tuteurs. Les localités de Kayes et Sévaré ont accueilli chacune quatre cents (400) participants. Les autres ont reçu deux cents (200) chacune. Le côté solennel de ce premier regroupement est à signaler où le lancement officiel du regroupement a eu lieu à l'IFM de Kita sous la présidence de Monsieur le Ministre de l'Éducation Nationale, Pr Barthélemy TOGO qui avait à ses côtés les autorités administratives et politiques locales. Les DAE ont assuré la présidence des ateliers dans les autres localités.

La formation des enseignants s'est essentiellement déroulée lors des RTA et des échanges au sein des écoles. Les tuteurs avaient à leur disposition une batterie d'outils d'accompagnement des enseignants et les RTA semblent s'être très bien passé, la preuve est dans l'évaluation produite par la DNEN fin 2017 où les enseignants sont satisfaits du déroulement du tutorat à près de 90% sur les domaines essentiels de son intervention.

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Sans réponses
Le tutorat permet de surmonter les difficultés pendant la formation.	3,9	7,9	87,1	1,1
L'intervention des tuteurs facilite l'exploitation des livrets de formation.	,8	3,7	94,9	,6
L'intervention des tuteurs facilite la réalisation d'activités avec les élèves.	2,0	8,9	88,1	1,1
L'intervention des tuteurs facilite la compréhension de certains contenus théoriques (cf. les «mémentos») de la formation.	2,5	7,1	89,3	1,1
L'intervention des tuteurs facilite la création d'activités à faire en classe avec les élèves.	1,1	8,9	88,5	1,4
Le nombre de rencontres avec le tuteur est suffisant.	15,3	46,2	37,7	,8
Les solutions apportées par le tuteur ont été utiles.	2,2	7,0	89,5	1,3

Source : Evaluation du dispositif IFADEM au Mali, 2017.

Tableau 6 Degré de satisfaction des enseignants vis à vis du tutorat

**L'évaluation des activités de formation** est encore mal comprise. L'exemple de l'évaluation interne des formations des enseignants dans le cadre d'IFADEM montre une évaluation sommative divisant théorie et pratique alors qu'une vérification au niveau des pratiques aurait été suffisante. Il suffirait d'établir les critères généraux d'évaluation de cette pratique. L'évaluation des apprentissages des enseignants a repris le calque du contenu des livrets dans une restitution fidèle de leurs contenus sans pouvoir pour autant mesure le degré d'autonomie de l'enseignant par rapport à ces livrets.

L'évaluation pratique de la formation est sans doute ce qui se rapprocherait plus de ce que pourrait être une vraie évaluation d'une formation IFADEM voulant améliorer les pratiques professionnelles des enseignants. Aussi, nous donnons ses résultats :

Structures	Hommes			Femmes			Total		
	Nombre d'évalués	Admis	%	Nombre d'évalués	Admis	%	Nombre d'évalués	Admis	%
Site de Kayes	131	130	99	91	81	112	225	211	94
Site de Kita	44	28	64	65	18	36	109	46	42
Site de Nioro	99	70	71	12	9	133	111	79	71
Site de Kati	13	10	76,92	70	50	71,42	83	60	72,28
Site de Kangaba	109	70	64	39	21	186	148	91	61
Site de Nara	81	68	84	15	10	150	96	78	81
Site de Koro	125	105	84	46	37	124	171	142	83
Site de Sévaré	93	90	97	119	114	104	212	204	96
<b>Total</b>	<b>695</b>	<b>571</b>	<b>82,15</b>	<b>457</b>	<b>340</b>	<b>74,39</b>	<b>1155</b>	<b>911</b>	<b>78,87</b>

Tableau 7 Evaluation de la partie pratique de la formation des enseignants

Les grilles d'observation qui ont permis cette évaluation pratique sont adaptées au modèle IFADEM, observation menée par les tuteurs. Le site de Kita semble être celui qui a le moins intégré le côté pratique de la formation.

Les résultats globaux, incluant l'évaluation de la théorie et celle de la pratique sont les suivants :

Structures	Hommes			Femmes			Total		
	Nombre d'évalués	Admis	%	Nombre d'évalués	Admis	%	Nombre d'évalués	Admis	%
Pôle de Kayes	134	130	97,01	91	90	98,90	225	220	97,77
Pôle de Kita	44	43	97,72	65	56	86,15	109	99	90,82
Pôle de Nioro	99	98	99	12	11	92	111	109	98
Pôle de Kati	14	13	92,85	64	59	92,18	78	72	92,30
Pôle de Kangaba	109	103	94,49	39	40	97,50	148	142	95,94
Pôle de Nara	81	77	95,06	15	13	86,66	96	90	93,75
Pôle de Koro	125	122	98	46	42	91	171	164	96
Pôle de Sévaré	93	90	97	119	114	96	212	204	96
<b>Total</b>	<b>699</b>	<b>676</b>	<b>96,70</b>	<b>451</b>	<b>425</b>	<b>94,23</b>	<b>1150</b>	<b>1100</b>	<b>95,65</b>

Tableau 8 Evaluation de la formation des enseignants

Nous observons alors que Kita, qui était faible sur le plan de la pratique, s'est révélée bonne sur le plan de la théorie : cette différence marque le degré d'appropriation du modèle passant d'une compréhension à travers le Mémento des principes sous-jacents aux décisions d'action et à leur intégration dans une pratique professionnelle. Il y a là un processus qui n'est pas encore abouti lorsque la théorie est la seule réussie.

### 1.3.9 Intégration des TIC

Au sujet des espaces numériques, après l'état des lieux effectué en Octobre 2016, 4 IFM (Kangaba, Koro, Nara, Nioro) ont été retenus à titre d'exemple pour présenter les meilleures conditions d'installation des espaces numériques (EN). L'ensemble des IFM engagés dans

Les CVF des quatre IFM de Kangaba, Koro, Nara, Nioro ont été partiellement réhabilités à travers l'apport de plusieurs appareils, notamment 1 imprimante, 1 vidéo projecteur, 1 Raspberry et 15 ordinateurs dans chacun des les 4 centres. Ces 4 IFM ont reçu les ordinateurs en mai 2018, et les équipements complémentaires (imprimantes, projecteurs et Raspberry) ont été acheminés dans ces IFM dans la semaine du 25 Février au 1er Mars 2019, c'est-à-dire très tardivement. L'accès à Internet a finalement été assuré par l'opérateur Orange sur les sites de Kagaba, Nara et Nioro. La DNEN a reçu 15 ordinateurs remis par le coordonnateur de l'AUF, le 7 Mai 2018.

Du 21 au 23 novembre 2019, 104 conseillers pédagogiques et professeurs des IFM mobilisés comme tuteurs et animateurs ont bénéficié d'une session de renforcement à l'utilisation des TIC dans les 8 pôles de formation des régions de Kayes, Koulikoro et Mopti. Les contenus visaient surtout le renforcement des compétences à l'utilisation de logiciels de base pour le traitement de textes et de données (Word, Excel, PPT, etc.) et la recherche de ressources éducatives (ressources complémentaires aux manuels) et outils déjà là.

Comme les Espaces Numériques (EN) ou CVF n'ont été équipés que récemment d'ordinateurs, le personnel de la DNEN a été formé tardivement sur « l'initiation à l'informatique et l'internet » pour un meilleur accompagnement aux enseignants.

Il était également prévu d'aménager 16 panneaux solaires par site. Dans l'IFM de Kangaba les panneaux solaires ont été installés. Pour les 3 autres IFM, l'équipe de projet a connu un retard avec le prestataire d'installation. Ils étaient en 2019 en cours d'évaluation, des alternatives sont envisagées (temporairement, en attendant la finalisation des travaux) pour le réseau électrique domestique.



En mars 2017, la Directrice de la DNEN, accompagnée par le chargé de projet IFADEM au Mali, a effectué une évaluation des besoins dans les 4 IFM retenus, et a établi un lien avec les fournisseurs nationaux pour la connexion internet. L'équipe du projet est toutefois encore en discussion avec les deux principaux fournisseurs d'internet dans le pays (Malitel et Orange) pour

examiner la meilleure proposition. Les 4 IFM ont reçu les ordinateurs en Mai 2018 et les équipements complémentaires (imprimantes, projecteurs et Raspberry) ont été distribués dans les IFM entre 25 février et 1er mars 2019. Les délais de ce processus se sont avérés importants étant donné que la formation et le soutien (regroupements 1 et 2) des enseignants ont eu lieu à la fois en 2016 et en 2017.

Le projet IFADEM, tel qu'il est conçu, ne prend pas suffisamment en compte le manque de connaissances informatiques des enseignants, ni de leur niveau par rapport à ce domaine mais vise néanmoins à former les responsables des CVF et cadres de la DNEN en informatique pour mieux accompagner les utilisateurs des CVF (au-delà des enseignants).

Les avis recueillis à travers les focus groups sur le terrain par rapport aux TIC sont partagés. Certes, les personnes reconnaissent que la formation à distance est une stratégie importante de la formation continue, que justement la formation continue est une activité traditionnelle du système éducatif malien et en constitue une composante essentielle, l'utilisation des TIC étant une plus-value. Ils considèrent unanimement qu'une entreprise éducative qui relègue au dernier plan la formation continue des enseignants est vouée à l'échec. C'est pourquoi depuis 2003 le Ministère de l'éducation nationale du Mali a adopté une nouvelle politique de formation continue des maîtres, si possible en sollicitant les TIC, dont le but ultime est de « *réduire l'échec scolaire par l'amélioration des résultats des élèves* ». Elle «  *vise aussi à compléter la formation initiale et à répondre à de nouveaux besoins* ».

### **1.3.10 Articulation du projet aux objectifs nationaux**

Plusieurs recommandations ont été retenues lors du séminaire national organisé par la DNEN sur la formation initiale et continue des enseignants. Certaines sont déjà présentes dans le PRODEC II :

- / Définir la formation à distance comme priorité du secteur de l'éducation
- / Standardiser le suivi applicable à la formation des maîtres
- / Faire un fort plaidoyer autour de la formation à distance
- / Renforcer la formation à distance et l'utilisation des Centres Virtuels de Formation (CVF) comme outils pédagogiques pour l'amélioration des enseignements-apprentissages dans les IFM
- / Étendre l'initiative à l'échelle du pays en commençant par les autres CAP des AE déjà couvertes
- / Créer une ligne de crédit pour assurer le fonctionnement des CVF (connexion Internet, consommables, etc.)
- / Appliquer les textes régissant la création des CVF
- / Prendre en charge les frais de connexion des espaces numériques ;
- / Négocier des partenariats avec les opérateurs /fournisseurs de service Internet ;

- / Développer un programme/une plateforme de formation à distance dans les CVF ;
- / Concevoir des livrets additionnels en lien avec les besoins spécifiques des acteurs sur le terrain
- / Assurer la formation des tuteurs et animateurs à la formation ouvertes et à distance (FOAD) et à l'appropriation des livrets
- / Distribuer les livrets conçus au-delà de la zone de couverture du projet
- / Former les DG et DE des IFM au dispositif IFADEM
- / Mettre en place un mécanisme de suivi et de remontée en temps réel des informations (source : rapport de séminaire national sur la formation initiale et continue des maitres au Mali).

Le problème restera toujours le même, le MEN sera-t-il capable de prendre en charge financièrement l'ensemble de ces opérations ? Y aura-t-il des choix à opérer ? Lesquels ? Comment négocier avec de potentiels partenaires financiers sans modifier en profondeur les modalités et principes mêmes d'IFADEM ?

Par ailleurs, les écoles du privé n'ont pas été incluses dans l'initiative.

### **1.3.11 Communication autour du projet**

Dans le cadre du projet IFADEM, les enseignants ont été formés et soutenus (tutorat) à la fois en 2016 et 2017. Depuis, il n'y a eu aucun rappel ou révision/tutorat avec les enseignants formés c'est-à-dire d'animation plus forte autour d'IFADEM. En conséquence, l'équipe de projet du pays a soumis au CCI une proposition (dans les délais et le budget du projet) de diffusions radiophoniques dans les zones de couverture d'IFADEM (diffusion hebdomadaire pendant l'année scolaire). L'émission servirait à sensibiliser les enseignants, les chefs d'établissement et les CP à utiliser l'EN et les livrets développés dans le cadre du projet, et à permettre aux enseignants de partager leur expérience en utilisant les dispositifs et les leçons tirées. L'équipe du projet était en attente de l'approbation de la part de CCI. Nous n'avons jusqu'à maintenant aucune information de sa possible mise en œuvre.

Les activités de communication et visibilité ont été évidentes avant chaque formation, ateliers, lancement des matériels pédagogiques (comme les livrets) ou pendant la visite d'un membre de la CCI et/ou des cadres du MEN. La promotion de la participation des partenaires de mise en œuvre du projet (AUF, OIF, le Groupe ACP) et de l'Union Européenne comme donateur, inclut des banderoles, un communiqué de presse, et une couverture télévisée et radiophonique.

Les 5 livrets produits dans le cadre d'IFADEM ont tous les logos des partenaires de mise en œuvre (AUF, OIF, le Groupe ACP) et de financement (UE). Tous les livrets sont disponibles sur le site web de l'IFADEM, et téléchargeables sans aucun problème. Des autocollants avec les mêmes logos ont été placés sur les ordinateurs, imprimantes, projecteurs, tables/bureaux et chaises qui ont été

fournies aux EN. On peut seulement regretter que le site IFADEM.org ne soit pas plus nourri périodiquement dans sa présentation des supports pédagogiques.

Cependant, l'équipe du projet publie dans le site web IFADEM les activités organisées, mais au-delà de cela, la visibilité du projet sur ce plan est encore faible.

## I. ANALYSE RETROSPECTIVE

### 2.1. Pertinence

#### 2.1.1 Cohérence d'IFADEM par rapport à l'ODD4

L'IFADEM s'inscrit dans un contexte international marqué par des engagements forts en faveur de l'éducation pour tous. Elle est pertinente au regard des engagements dont le Mali est partie prenante, notamment l'Agenda 2030, dont l'ODD 4 a été réaffirmé lors du Forum mondial sur l'Éducation (déclaration d'Incheon, mai 2015) : « Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie », et en particulier la cible 4.1 : « D'ici à 2030, faire en sorte que toutes les filles et tous les garçons suivent, sur un pied d'égalité, un cycle complet d'enseignement primaire et secondaire gratuit et de qualité, qui débouche sur un apprentissage véritablement utile et pertinent ». Elle est également pertinente au regard de la cible 4.C : « D'ici à 2030, accroître considérablement le nombre d'enseignants qualifiés, notamment au moyen de la coopération internationale pour la formation d'enseignants dans les pays en développement (...) ».

Le rôle fondamental des enseignants est d'assurer une éducation de qualité comme défini dans les textes continentaux et mondiaux- Stratégie d'éducation continentale pour l'Afrique (CESA), l'Agenda 2030 pour l'éducation, et la cible 4C de l'Objectif de Développement Durable 4 (ODD). Les enseignants doivent avoir les qualifications professionnelles adéquates, être habilités, correctement recrutés et rémunérés, motivés par des plans de carrière viables, et faire partie d'un écosystème éducatif qui reconnaît leur contribution primordiale : IFADEM tente de répondre à cette forte attente et les activités qu'elle a proposé au Mali sont tout à fait en accord avec ces finalités.

#### 2.1.2 Cohérence d'IFADEM par rapport à la politique sectorielle de l'éducation

Le PRODEC 1999 définissait déjà les grands axes de développement de l'éducation au Mali en mettant un accent particulier sur la formation des maîtres. Dans ce même ordre d'idée, la Politique de formation des maîtres au Mali a officiellement approuvé en 2003 les grandes orientations de priorisation sur la formation continue des maîtres.

La proposition de Plan d'action pour la mise en œuvre du Programme d'investissement sectoriel de l'éducation (PISE) présenté par le MEN en 2006, a inscrit la formation continue des maîtres parmi les stratégies de renforcement de la qualité de l'éducation.

Le gouvernement actuel du Mali attribue lui aussi une grande importance au secteur de l'éducation et reconnaît son rôle dans le processus de développement du pays à travers son nouveau Programme décennal pour le développement de l'éducation (PRODEC II) pour la période 2019-2028.

La problématique des enseignants est reconnue comme une question clé et constitue un des objectifs prioritaires du PRODEC II (création d'un Comité Technique dédié sur la Question Enseignants (CTQE)). L'accent est mis sur deux éléments : l'augmentation du nombre de recrutements (en accordant une attention particulière au recrutement accru d'enseignantes) et la mise en œuvre du nouveau programme de formation des enseignants dans les instituts de formation des maîtres (IFM) (UNESCO, 2018).

Le programme prévoit un processus de recrutement/affectation/transfert d'enseignants qui sera géré localement, limitant les mouvements de personnel au "niveau régional et interrégional, surtout en cas de déséquilibres" (PRODEC II). L'objectif est d'améliorer le déploiement des enseignants et de rester centré sur les besoins réels de chaque région et également de mettre en œuvre des logiciels de gestion des enseignants et de renforcer les possibilités offertes par les Technologies de l'information et de la Communication (TIC) en matière de renforcement des capacités et d'apprentissage. L'IFADEM renforce de manière incontestable les compétences professionnelles des enseignants avec peu ou sans formation initiale. Son objectif est bien dans ce sens intégralement aligné avec le PRODEC II.

La crise d'insécurité, avec l'instabilité politique que le Mali continue à connaître, a sérieusement affecté la finalisation du PRODEC II et par conséquent la mise en œuvre de son plan d'action, qui répond à la chute du taux brut d'inscription d'élèves (Partenariat Mondial pour l'Éducation (PME)). Espérons que la situation actuelle saura respecter une continuité dans la priorisation de la formation continue des enseignants.

Le constat que le PRODEC I « *n'a pas atteint ses objectifs de former deux-mille-quatre-cent-cinquante (2450) enseignants qualifiés par an, malgré la prorogation de ses phases opérationnelles* » (PRODEC II, 2019-2018), donne encore plus de sens à l'utilité d'IFADEM, surtout dans son innovation portant sur le renforcement des capacités des enseignants à distance, en plus d'offrir des espaces numériques pour donner un continuum à ce renforcement. Cette dimension d'IFADEM est vivement recommandée par les acteurs et partenaires nationaux (Entretien UNESCO, DNEN, Secrétaire General MEN). Les accents mis sont :

- / L'amélioration de la formation et de la gestion des enseignants caractérise le second axe prioritaire du PRODEC II. Plus spécialement, « le programme N° 2 s'articule autour de trois sous-programmes :
- / L'amélioration de la formation initiale des enseignants
- / Le renforcement du dispositif de la formation continue du personnel enseignant

- / Le renforcement du dispositif de recrutement et de gestion des enseignants. L'objectif spécifique 2.1.4 porte sur « *le renforcement des capacités des formateurs des centres virtuels dans les écoles de formation des enseignants à l'utilisation des TIC, comme option du programme, à l'horizon 2030. Il s'agit de développer l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans les programmes des écoles de formation des enseignants : d'une part, en introduisant des modules de formation en TIC dans les IFM et les autres écoles de formation des enseignants et, d'autre part, en concevant des situations d'apprentissage et d'évaluation mettant en œuvre des logiciels généraux ou spécifiques à la discipline, au domaine et au niveau de classe* » (PRODEC II, 2019-2028).

Certains éléments non cités dans les textes officiels mais qui ont valeur d'injonction évidente donnée par les tuteurs et les encadrants, évoqués lors des entretiens, montrent cette mobilisation nationale qui va au-delà des procédures officielles comme l'idée que « *Les enseignants sont désormais les premiers responsables et acteurs de leur formation continue dans une dynamique d'interaction avec tous les autres intervenants ; l'école est le lieu privilégié de la formation continue ; la formation continue au Mali est facilitée et renforcée dans le cadre des communautés d'apprentissage et elle se fonde sur l'approche curriculaire* ».

### **2.1.3 Dispositif comme réponse aux besoins des enseignants bénéficiaires**

Il n'y a rien de plus difficile que de capter les besoins des enseignants tant cette notion de « besoins » est complexe. Au Mali, les besoins des enseignants ont été déterminés par rapport à des thèmes qui ont fait l'objet de livrets. L'entrée par les livrets est ici une excellente idée car cela permet d'interroger les pratiques réelles des enseignants par deux modalités intéressantes : d'une part, l'enseignant se teste, s'auto évalue, juge de ses connaissances et de ses performances ; d'autre part, il tente des pratiques nouvelles par les idées et conseils fournis dans les livrets avec un accompagnement de proximité individuel et collectif.

Les taux de satisfaction des enseignants vis-à-vis de ces livrets sont élevés. Toutefois, il peut exister une dérive, signalée par un des concepteurs interviewés, celle de se reposer entièrement sur le livret sans pour autant acquérir une autonomie qui, justement, permettrait à l'enseignant de prendre de la distance vis-à-vis des conseils *stricto sensu* des livrets. Les enseignants sont tellement démunis, manquent de manuels que l'arrivée des livrets a été pour certains un pur bonheur. Reste à savoir s'il le sera toujours...

Notons par ailleurs que d'autres livrets ont été élaborés (en lien avec le programme ELAN) à la suite d'un besoin nouveau des enseignants et des encadrants, gage d'une réussite d'IFADEM. Il est, en effet, envisageable et souhaitable de développer le « modèle IFADEM » et de l'élargir dans sa forme uniquement centrée sur le français pour prendre en compte de manière opérationnelle les langues des populations environnantes et de disciplines non linguistiques.

L'élargissement des contenus et outils pédagogiques produits par IFADEM à des enseignements de DNL ou à des niveaux scolaires (préscolaire, postscolaire) est tout à fait souhaitable.

Pour cela, il faudrait procéder par étape. Deux points de vue se sont exprimés dans nos enquêtes sur la priorisation :

- / Prioriser par les besoins : dans un premier temps, se recentrer sur le préscolaire et le primaire en élargissant à une population enseignante plus nombreuse ; il est important de continuer d'appuyer la formation continue des enseignants du primaire pour pérenniser les acquis des formations précédentes ; si nécessaire, prioriser tous les enseignants du primaire en milieu rural ;
- / Prioriser par la capacité d'appropriation : sachant que le besoin de formation continue des enseignants existe aussi dans le secondaire, mettre l'accent sur le collège et le lycée car ici la capacité d'appropriation des formations continues est plus importante que dans le préscolaire et le primaire.

Pour que le développement du modèle IFADEM soit possible aux niveaux du préscolaire, du collège et du lycée, il faudrait :

- Faire une analyse des besoins ;
- Prévoir des équipements adaptés ;
- Développer les compétences des personnes ressources existantes et en former d'autres, notamment les formateurs de formateurs (constitution d'un vivier).

#### **2.1.4 Avantages du module hybride de formation (distance et présentiel) basé sur un dispositif d'autoformation tutorée**

Le dispositif d'IFADEM est adapté aux spécificités du Mali dans le sens où il répond à un besoin crucial de formation continue des enseignants.

Jusqu'à la formation des enseignants, qu'elle soit perçue comme initiale ou continue, était envisagée sous une forme unique : le présentiel. Ce dernier s'est avéré inadapté à la configuration même du pays où les conditions géographiques et financières faisaient souvent que la formation continue était réduite. IFADEM a interrogé cette forme habituelle de formation qu'elle a jugé comme inefficace.

Outre les avantages géographiques et financiers, IFADEM a introduit une formule de formation reposant sur un processus de développement de l'autonomie des enseignants par un modèle hybride de formation :

- / Le soutien d'un livret personnel à chacun, dans lequel on peut écrire ses propres pensées, répondre aux tests, faire un bilan réflexif.
- / L'accompagnement de proximité d'un tuteur selon deux formes : celle de regroupements locaux permettant des échanges de pratiques entre enseignants et celle de visites régulières de pratiques de classe et là nous sommes au cœur du métier.

- / A cela s'ajoute la mise en œuvre de la distance à travers le numérique utilisé par les encadrants qui peuvent ainsi dialoguer, s'entraider. La perspective de développement de la couverture informatique permettra sans doute à termes de développer les compétences de mise en réseau des ressources et des activités entre enseignants.

## 2.2. Efficacité

### 2.2.1 Analyse de la gouvernance

La gouvernance a été efficace, même si on peut regretter une trop forte centralisation par la prise en charge quasi entière d'une des directions du MEN, la Direction nationale de l'enseignement normal (DNEN). Toutefois, ce défaut a été plus ou moins corrigé au fur et à mesure du déroulement de la mise en place d'IFADEM, laissant une place plus autonome au groupe de pilotage du projet et aux Comités académiques. Cette hiérarchie centralisatrice relève sans doute des habitudes structurelles et sociales du pays.

### 2.2.2 Analyse des activités

Les activités prévues ont toutes été mises en place en respectant les 4 résultats requis dans la démarche IFADEM, même s'il y a eu quelques retards dus à des difficultés en lien avec les obstacles inhérents à une instabilité politique et une incursion de violences sans précédent vis-à-vis des écoles (Annexe 2 sur les résultats et indicateurs)

## 2.3 Efficience et considération des coûts

Nous avons évoqué le fait d'enseignants ayant quitté la fonction pour poursuivre leurs études supérieures tout en continuant à être payés. Cette situation anormale conduit à des dépenses inutiles qui pourraient être investies dans la formation continue des enseignants. Un défaut notoire de gestion des ressources humaines ! Signalons que cela n'a pas été le cas d'Ifadem car, à chaque regroupement, circulait une liste d'émargement évitant cette dérive.

La gestion financière d'IFADEM a été assurée de manière partagée entre l'OIF et l'AUF. L'OIF s'occupait des dépenses au niveau du siège et l'AUF des dépenses au niveau de chaque pays. L'attaché programme-finance de la CCI centralisait toutes les dépenses, compilées dans un budget unique, après l'élaboration des budgets des activités au niveau de chaque pays

En principe, cette structure semblait bien répondre aux objectifs du projet. Néanmoins, selon l'équipe du projet du Mali, le processus de demande de décaissement était « *encombrant* ». Par exemple, le CCI n'autorisait des dépenses que lorsque celles-ci étaient justifiées par un pro-forma. Ces pro-forma étaient extrêmement difficiles à obtenir, particulièrement pour des activités hors de Bamako (centre). De plus, pour des services coutant au-delà de 500 euros, trois pro-forma

étaient exigés. Compte tenu du service et de l'offre limitée dans le pays, parfois il n'existait pas trois fournisseurs pour produire ainsi les trois pro-forma nécessaires.

Une brève présentation des dépenses au Mali est évoquée dans le rapport ROM de 2019. Il précise qu'à ce jour par activité menée on trouve :

- / Au niveau de la CCI les missions effectuées au Mali (EUR 1,584) ;
- / Une étude sur la formation continue des maîtres et un séminaire pour sa restitution (EUR 15,388) ;
- / Des sessions du Comité National et du Comité d'Académie (EUR 7,443) ;
- / La formation des acteurs/formation Agents MEN et Responsables CVF en informatique (EUR 7,596) ;
- / Les rénovations des CVF (EUR 23,066) ; confection des équipements (tables et chaises) pour les EN (EUR 2,010) ;
- / L'expédition des dotations pédagogiques et couverture presse (EUR 13,440) ;
- / Les frais de fonctionnement pour l'équipe de projet, pour un total de EUR 74,914.71.

Pendant la mission ROM 2019, un bilan du budget de 2018 et de 2019 a été effectué. Des réajustements mineurs ont été nécessaires pour équilibrer les montants budgétaires de 2019 sur la base des activités non exécutées en 2018. L'équipe du projet et la CCI ont été invités à les revoir. Le rapport financier du 31 décembre 2018 incluait un niveau de consommation de 65,74% des coûts éligibles pour l'ensemble des quatre pays (l'information n'est pas disponible pour chaque pays). Il est important de noter que ce montant ne prend pas en compte les dépenses encourues en 2018 et payées au début de 2019, actuellement estimées à environ 330 000 euros.

Les montants sont alloués en fonction des besoins et des activités mises en œuvre dans chaque pays dans la limite des budgets par ligne budgétaire. Le Mali a consommé en 2018 (sans les salaires) un total de 74.914,71 Euros.

Nous avons pu récupérer un état des lieux des dépenses, ligne budgétaire par ligne budgétaire, sans toutefois être assurés qu'il s'agit d'un bilan final. Cependant, nous pouvons noter que deux lignes budgétaires ont dépassé ce qui était alloué : les honoraires des formateurs (115%) et les salaires OIF/IFADEM (148%) tandis que les prestations des experts internationaux ont été beaucoup plus faibles que prévu (27%) ainsi que les trajets locaux (29%). Ceci reflète les besoins du pays comme un surcroît de formateurs et sans doute, face à l'insécurité et le tâtonnement, un accompagnement plus serré de l'OIF.

Lors de l'évaluation de la formation, 1952 enseignants étaient présents. Etant donné le nombre fluctuant d'enseignants engagés dans l'opération IFADEM (comme nous l'avons déjà mentionné), nous nous baserons sur cet effectif pour tenter d'avoir un aperçu du coût de la formation par formé, soit 1 187 689 euros dépensés pour un développement professionnel de 1952 enseignants bénéficiaires soit 608 euros par formé, ce qui se situe dans la fourchette moyenne des autres pays.

	Mali				total transversal		
	budget accord cadre	budget rapport financier	exécuté rapport financier	soit	budget avenant convention	budget rapport financier	exécuté rapport financier
1. Ressources humaines	417 483	476 531	405 740	85%	2 683 969	2 683 949	3 001 067
2. Voyages	216 500	216 500	73 364	34%	866 000	866 000	545 395
3. Equipements et fournitures	247 500	288 000	172 659	60%	1 152 000	1 152 000	1 067 384
4. Bureau local	57 000	59 000	40 499	69%	236 000	236 000	169 976
5. Autres coûts, services	469 056	568 756	488 055	86%	2 275 024	2 275 024	1 584 449
6. Activités Comité national et SE	10 000	16 730	7 371	44%	66 920	66 920	28 264
7. Total	1 417 539	1 625 517	1 187 689	73%	7 279 913	7 279 893	6 396 535
8. Provision pour imprévus	70 877				167 952		
10. Coûts administratifs	74 421				52 135		
11. Total éligible	1 562 837		1 187 689	76%	7 500 000		
Budget total dans les accords	1 562 837				7 500 000		

## 2.4. Durabilité<sup>5</sup>

### 2.4.1 Par rapport aux supports de formation

L'installation du numérique dans la formation bouleversera sans doute les contenus de formation, notamment avec la perspective de mise à disposition d'une plateforme accessible à tous les enseignants, les livrets étant non seulement numérisés mais reconfigurés en lien avec les possibilités techniques du numérique, notamment avec la consultation de ressources et de portails d'accès à des hypertextes multiples.

### 2.4.2 Par rapport aux acquis de la formation des différents acteurs et bénéficiaires

Les enseignants ont bénéficié de formations diverses, leur permettant de développer leurs compétences professionnelles sous différentes formes : atelier, RT, l'exploitation des livrets. Ils ont pris des habitudes professionnelles différentes dues à une formation continue qui justifie bien son nom car elle n'était plus ponctuelle mais accompagnée, tutorée. Cette FC s'inscrit dans un continuum de formation tout au long de la vie.

L'évaluation finale de la formation, montre des acquis forts et une motivation soutenue, même si un appui complémentaire ne serait pas de trop, notamment dans le domaine de familiarisation avec l'informatique.

<sup>5</sup> La durabilité est un terme utilisé pour désigner une configuration humaine, qu'elle soit de formation ou autre, qui lui permet d'assurer sa pérennité.

Les formateurs eux-mêmes ont bénéficié d'une formation à la fois sur la conception des contenus et leur didactisation mais aussi sur les habiletés à accompagner des adultes individuellement sur le lieu du travail, et également en regroupements de professionnels.

La sensibilisation au numérique des encadrants, même tardive, a créé des besoins. Ces derniers exerceront sans doute des pressions sur les autorités pour un développement plus fort des équipements informatiques.

Enfin, nous observons de manière générale que les personnels de l'éducation maliens n'ont pas encore de culture de l'évaluation très développée : des formations en ce sens seraient les bienvenues. Cette remarque s'appuie sur l'évaluation des formations reçues par les enseignants où nous trouvons encore des questionnaires de connaissances théoriques sans articulation explicite avec les pratiques professionnelles mais, dans une juxtaposition dommageable pour le développement professionnel.

### **2.4.3 Par rapport aux outils informatiques**

L'appropriation et la durabilité des activités menées ne sont toujours pas garanties au-delà de la durée du projet. Néanmoins, le PRODEC II valorise le rôle des enseignants ainsi que l'intégration des TIC dans le développement global du système éducatif.

Cependant, les espaces numériques ont été de véritables accélérateurs de l'intégration des TIC. On peut espérer qu'avec la rapidité de développement de la technique, il sera possible d'équiper les écoles avec des panneaux photovoltaïques à faible consommation en optimisant les ressources locales (notamment les périodes ensoleillées). Déjà certains enseignants utilisent WhatsApp et il n'est pas interdit de penser que cette période pandémique a accéléré le mouvement à la suite d'une forte demande de la population. Le projet de mise en œuvre d'IFADEM 100% en ligne par exemple, dont nous parlerons donnons des détails plus loin.

### **2.4.4 Par rapport au transfert de connaissances**

Les connaissances acquises au cours de la mise en œuvre se sont transférées à des populations peu impliquées au démarrage de l'initiative : les formateurs de formation initiale dans les IFM (sauf pour certains qui étaient devenus animateurs), ce qui est un bon indice pour penser un transfert de l'expérience IFADEM dans la formation initiale des enseignants. En effet, ces animateurs ont constitué avec les tuteurs (conseillers pédagogiques et directeurs d'écoles) des binômes fonctionnels en vue de la formation des enseignants bénéficiaires à la FOAD et à l'appropriation des livrets. L'idée de base était de recentrer la formation des enseignants autour des IFM.

Les encadrants ont développé pour eux et leurs collègues moins engagés dans l'opération, des compétences d'écoute, d'auto-évaluation, d'évaluation formative.

Le brassage entre enseignants ayant reçu une formation initiale et ceux sans formation a permis une porosité dans la diffusion et le développement des compétences, les plus aguerris entraînant tous leurs collègues, notamment lors des RTA ou des regroupements d'enseignants par école, occasionnant des transferts de compétences.

Dans ce sens, les capacités humaines sont présentes (et ont été sujettes à leur renforcement) et seront en mesure de pérenniser l'initiative IFADEM : les concepteurs pourront améliorer les capacités des autres concepteurs et former d'autres tuteurs ; les tuteurs pourront également transmettre la formation à de nouveaux tuteurs (diplômés de l'IFM) aussi bien qu'à des enseignants fraîchement intégrés ; et finalement les enseignants pourront continuer à s'auto-former et à s'organiser avec les tuteurs pour faire des regroupements. Néanmoins, la faisabilité des actions nécessiterait une implication plus forte de la part du MEN dans son entier et non pas de déléguer la pleine responsabilité à une seule direction.

## 2.5. Impact : appropriation

### 2.5.1 Appréciation de l'intégration des TIC dans le dispositif IFADEM

Comme les CVF n'ont été équipés que récemment d'ordinateurs, l'équipe du projet analyse toujours les meilleures modalités et rapports efficacité-coût pour l'utilisation Internet. Actuellement, aucune décision finale n'a encore été prise. Le faible niveau de connaissances informatiques des enseignants du primaire risquerait d'entraîner l'abandon de la formation de la part de certains bénéficiaires dans l'incapacité technique de suivre les cours. Dans ce sens, l'IFADEM a également formé du personnel à la DNEN et aux quatre IFM ciblés sur « l'initiation à l'informatique et l'internet ».

La formation à distance n'est pas encore organisée de façon systématique au Mali.

Cependant il y a eu des expériences de FOAD dans le passé lointain et récent, à travers la télévision scolaire, la radio et l'Office gouvernemental de télévision. Ainsi dans les années 80 un service gouvernemental de télévision scolaire diffusait des cours à l'intention des enseignants. Cette expérience qui dépendait d'un financement extérieur s'est arrêtée à la fin de ce financement et du fait du constat du faible impact sur les résultats scolaires, du coût élevé des infrastructures et de la non-disponibilité de la source d'énergie. Dans un passé plus récent, il y a eu l'expérience de la radio éducative financée par l'USAID, à travers le projet PHARE. Elle fut bien appréciée par les enseignants mais ne couvrait pas toutes les écoles du pays.

Ces expériences passées ont sans aucun doute influencé le rapport à l'informatique de plus d'un enseignant. IFADEM restaure peu à peu cette confiance partiellement perdue et ouvre des perspectives à plus long terme.

En 2020, avec l'interruption des cours à la suite du covid 19, le Ministère de l'éducation nationale, dans l'esprit de continuité pédagogique, a organisé des cours à l'intention des élèves du premier cycle de l'enseignement fondamental avec la radio et au second cycle et au lycée avec la télévision. En ce qui concerne l'Université, cela a été assuré avec Internet. . Sans doute que cette pandémie a joué le rôle d'un accélérateur dans la demande de la part des enseignants d'utilisation des TIC, d'autant plus que lors des échanges de terrain avec les tuteurs, l'autoformation et la formation à distance sont très appréciées.

Actuellement avec la crise sécuritaire au Mali et le covid19, l'autoformation et la formation à distance que développe le dispositif IFADEM arrivent bien à propos et sont bien appréciés. Les responsables nationaux de l'éducation rencontrés lors de notre enquête, estiment qu'il faut impérieusement organiser de manière systématique la formation à distance, voire l'institutionnaliser.

### 2.5.2 Impact réel des actions du projet sur les enseignants

Incontestablement, IFADEM aura laissé des marques sur les habitudes professionnelles des enseignants. On peut déjà en lister certaines :

- / Le processus de co-construction, très peu pratiqué jusque-là et qui mériterait à lui seul une étude de ses procédés et de ses différentes méthodes. Ce processus a développé des compétences de décentration, de négociation collective, de décisions consensuelles, etc. Rappelons la définition de ce terme au départ de la mise en œuvre d'IFADEM (Contrat de subvention IFADEM/UE de 2014, p.40) : « *la co-construction est une méthode associant tous les acteurs nationaux pertinents à la conception de l'ensemble des aspects du dispositif. Elle repose sur le dialogue, le consensus et la commune compréhension des besoins pour définir les objectifs et les moyens mis en œuvre* ». Ici la co-construction a moins d'ambitions institutionnelles mais elle repose sur les mêmes compétences à développer, à savoir : compétences de négociation avec les collègues et supérieurs voire avec les élèves, compétences de dialogue et compétence d'émergence d'un consensus.
- / Le tutorat de proximité, certes qui existait avant mais n'avait pas la systématité et l'accroissement de compétences de la part des encadrants notamment des tuteurs qui ont reçu une formation.
- / Les livrets individuels sont un support pédagogique notoire dans un océan de dénuement. Ils regroupent des informations d'explication et des propositions d'activités pédagogiques pour les enseignants et les élèves.
- / L'autoformation qui développe chez l'enseignant la part de réflexivité sur ses activités en initiant une formation alternée entre la consultation de documents pédagogiques, leur mise en pratique, la confrontation avec un tuteur.

- / Les rencontres tuteurs apprenants (RTA) lors de regroupements collectifs confrontant les pratiques des uns et des autres sur un thème, préfigurant les démarches d'analyse de pratiques professionnelles.
- / Le soutien de l'informatique et du numérique pour les encadrants qui ainsi peuvent déployer leurs compétences professionnelles dans les CVF équipés et fonctionnels. Déjà le développement de tchat, de WhatsApp pour certains est un encouragement à la sollicitation plurielle de ressources.

### 2.5.3 Rôle des établissements de formation initiale dans la mise en œuvre du projet

Certains personnels des IFM des zones concernées ont d'emblée été des tuteurs et des formateurs. Cette position a accentué la relation entre la formation initiale et la formation continue.

En effet, les formateurs engagés dans le dispositif IFADEM offraient une porosité des contenus, des outils et des modalités d'interventions en cohérence avec ce qu'ils faisaient par ailleurs pour la FI.

En s'appuyant sur les deux initiatives IFADEM et ELAN, l'IFEF a réuni des représentants des ministères du Mali, de Madagascar, du Niger et de RDC pour les accompagner dans leur démarche de développement du bilinguisme, selon les spécificités nationales.

Le développement du numérique et l'insertion des livrets sur une plateforme permettraient une plus large diffusion et intégreraient, moyennant adaptation, la formation initiale.

## 2.6. Thèmes transversaux

La prise en compte du genre n'était pas prévue et donc n'a pas été prise en compte dans ce dispositif au Mali.

Par contre, certains aspects environnementaux ont été considérés dès la conception du projet (technologies intégrées à base de faibles consommations énergétiques et réparation des ordinateurs en panne). Néanmoins, la durée d'utilisation des équipements dans les conditions de chaleur du Mali est réduite. Pour répondre à ce risque, IFADEM a rénové 4 climatiseurs pour chaque CVF.

~~De plus, aucun livret développé ne fait référence~~ Même si les thématiques liées au développement durable ont été traitées de manière transversale dans les livrets, le projet ne prévoit aucune mesure pour se débarrasser des ordinateurs d'une manière écologique (comme pour leur recyclage)

## II. ANALYSE PROSPECTIVE

### 3.1. De la gouvernance de l'initiative

Le partenaire de mise en œuvre de l'IFADEM au Mali est le Ministère de l'Éducation Nationale (MEN), et plus précisément la Direction Nationale de l'Enseignement Normal (DNEN) en charge de la mise en œuvre avec l'équipe projet. Si la présence de la DNEN est très importante comme signe d'intégration d'IFADEM dans l'espace d'intéressement de la politique nationale de la formation continue, une juste mesure de leur intervention est sans doute à penser.

Un bon équilibre entre la prise en mains du MEN et celle du secrétariat exécutif s'est développé tout au long du programme IFADEM et a démontré que l'avenir résidait dans cet équilibre.

### 3.2. De la formation des acteurs et des bénéficiaires

L'IFADEM a contribué au renforcement des capacités du MEN, et tous les acteurs en sont des bénéficiaires, conjointement avec les élèves et les parents.

Par ailleurs, il semble que la Délégation de l'Union Européenne (DUE) au Mali ne se soit impliquée dans le projet IFADEM comme elle aurait pu le faire. Il faut ajouter à sa décharge que la DUE au Mali n'a pas reçu de communication / information concernant IFADEM. Ceci devient assez problématique pour la DUE, car la délégation est censée rapporter sur tous les financements de l'UE dans le pays. Par exemple, l'expert en l'éducation de la DUE a été informé de l'extension du projet par des tiers.

La formation des acteurs, des enseignants aux cadres du MEN en passant par les directeurs d'écoles a été un vrai bénéfice pour ces acteurs. Il est à souligner que, souvent, dans les systèmes éducatifs en général, les directeurs d'école sont très peu considérés pour le rôle qu'ils auraient à jouer dans le domaine pédagogique. On les voit plutôt comme des gestionnaires.

Or le Mali a choisi de former les directeurs d'écoles, presque de manière prioritaire comme courroie de transmission de la formation IFADEM : on ne peut rêver comme meilleur accompagnateur de proximité que le directeur d'école à condition de le former, ce qui a été fait. Cette proximité qui, si elle est géographique est également opérationnelle, mais aussi dans la quotidienneté du vécu des enseignants et dans une sorte de continuité très efficace pour une formation professionnelle continuée.

### 3.3. De l'intégration des TIC

Si nous tenons compte de la forte volonté du Gouvernement pour une meilleure intégration des TIC dans les questions des enseignants, le PRODEC II présente un nouvel engagement et un fort encouragement pour les dispositifs numériques concernant la formation des enseignants. Dans ce sens la volonté politique d'appuyer les actions menées par l'IFADEM est présente.

La localisation des 4 espaces numériques, les CVF, semble difficile à rendre active, dans la mesure où les enseignants et un grand nombre de tuteurs n'y avaient pas accès (espace éloigné de ces bénéficiaires cibles). Des mesures sensibles répondant à cette impasse étaient en cours d'analyse avec des partenaires tels que ceux du projet PROF. Mais, étant donnée l'évolution rapide dans le monde des technologies de la communication, évolution accélérée par l'apparition du COVID, des remédiations seront trouvées : sans doute comme les CNF, les espaces numériques conçus comme tels deviendront des centres de ressources et la consultation par les enseignants se fera à distance via des smartphones ou autres supports

D'ailleurs, les personnes interviewées vont dans ce sens quand elles disent qu'à travers les CVF équipés, les formateurs IFM et les élèves-maîtres sont ceux qui utilisent le plus Internet. Elles soulignent, et nous pensons que pour l'avenir cela devra être intégré dans l'élargissement de l'utilisation des TIC, que ces derniers sont tous équipés de téléphones androïdes, ce qui peut s'avérer comme une des solutions pour l'avenir.

Un tel élargissement d'une formation informatique à 100% ne semble pas pour autant souhaitable et la majorité des personnes rencontrées (responsables nationaux, régionaux et locaux) pense qu'il faut quand même maintenir cette formation hybride : formation à distance combinée avec une formation présentielle.

### 3.4. De la communication et de la visibilité

Le site de présentation d'IFADEM ([ifadem.org](http://ifadem.org)) est à revoir et difficilement lisible par l'empilement des informations. Par exemple, les livrets sont présentés selon une forme dissuasive de lecture. Ces sites seraient à remanier d'urgence ou à transformer, puisque nous sommes à la fin d'un financement de l'initiative, en un site dédié à la formation des enseignants avec mise à disposition de ressources, informations d'événements liés à la formation des personnels, etc. Ce site aurait à être maintenu par un personnel qualifié et un Webmaster.

Il serait sans doute plus souhaitable de revoir ce site voire d'en fonder un autre en lien avec une plateforme qui rendrait de multiples services dans la FI et la FC. L'avancée rapide des équipements technologiques de tous les pays montre que des utilisations plus individuelles à horizon temporel raisonnable sont possibles. Dans ce cas, les livrets seraient à réétudier pour être exploitables sous forme de liens hypertextes pour les tests d'évaluation et d'auto-positionnement. L'installation de la pandémie n'est sans doute pas étrangère à cette accélération.

### 3.5. Des perspectives d'intégration ou de synergie avec les autres initiatives

Le séminaire national sur la formation initiale et continue des enseignants de novembre 2018, organisé dans le cadre d'IFADEM par la DNEN a permis l'introduction formelle du projet IFADEM (présentation du bilan 2017-2018) aux partenaires techniques et financiers impliqués dans la formation des maîtres dans le pays ; il avait comme objectif principal «*l'intégration du dispositif IFADEM dans la politique de formation continue des maîtres au Mali dans la perspective de l'appropriation par le MEN du dispositif de formation IFADEM*» ( rapport de séminaire national sur la formation initiale et continue des maîtres au Mali).

Au titre de Secrétaire Exécutive de l'IFADEM, la DNEN a valorisé le projet dans le cadre des discussions sectorielles, et dans des groupes thématiques ; l'engagement du Gouvernement aux ressources numériques fait l'objet du cadre logique du PRODEC II. De plus, la DNEN organise des rencontres de coordination avec des partenaires intervenant dans les activités de formation des maîtres (USAID, World Bank, EU, etc.) mais à ce stade, il semble qu'il y ait trop d'initiatives concurrentes en matière de formation des enseignants, manquant d'une stratégie harmonisée concernant le développement de la carrière des enseignants.

Les partenaires qui œuvrent à l'appui de la formation du personnel enseignant, administratif et pédagogique au Mali, sont : la Commission de l'Union Européenne (UE) qui met en œuvre le projet d'Appui à l'Enseignement Fondamental au Mali (PROF) depuis 2016 ; sous la direction du MEN, l'UNICEF et *International Rescue Committee* (IRC) dans le programme d'Appui à l'Inclusion Scolaire au Mali (PAIS) 2017-2020 ; le Gouvernement du Canada qui appuie la formation continue depuis 2001 à travers le projet FORMÉ ; et l'UNESCO avec la formation initiale et continue des enseignants au niveau fondamental.

Plus précisément, comme le PROF vise à renforcer le rôle des enseignants et également à réhabiliter les IFM, la DNEN a joué un rôle central dans la convergence des efforts pour éviter au mieux les doubles emplois entre l'IFADEM et le projet PROF ; dans ce sens, les deux chargés de projets sont en coordination et communication régulière.

En effet, IFADEM habilite les enseignants du fondamental 1 (primaire) et le PROF du fondamental 2 (collège). Des éléments sur l'opérationnalisation des CVF ont été partagés.

Les termes de référence de l'étude menée par IFADEM sur les conditions de développement de l'IFM ont été partagés, afin de compléter l'étude propre au PROF ce qui permettra à :

- / PROF de former 5 à 6 mille directeurs, y compris ceux déjà formés par l'IFADEM. Les outils rassemblés dans le cadre de la formation IFADEM serviront de base à la formation du PROF (les 2 formations sont complémentaires),
- / PROF de réhabiliter les 15 IFM restants, IFADEM ayant réhabilité et équipé 4 IFM (il y a 19 IFM au total au Mali),
- / IFADEM a formé principalement des enseignants en poste, tandis que PROF formera des enseignants en formation (écriture, lecture, et mathématiques).

De plus, on peut noter des complémentarités avec le projet SIRA (Selective Integrated Reading Activity) financé par l'USAID avec l'objectif de renforcer les capacités des enseignants en français et en mathématiques ; et ROBOMATE lancé par le Groupe de la Banque Mondiale qui offre des ressources pédagogiques aux enseignants sur la lecture et l'écriture en langue locale, les mathématiques et le français. Ces 2 projets utilisent les TIC comme moyen d'apprentissage (tablettes, téléphones cellulaires androïdes et ordinateurs) pour répondre plus spécifiquement aux besoins des enseignants dans les régions éloignées ou en conflit.

La politique nationale des enseignants en cours d'élaboration avec l'appui de l'UNESCO comporte un volet formation initiale et continue des enseignants avec utilisation de ressources numériques. Enfin, le Projet d'Appui à la Professionnalisation des Enseignants au Mali (PAPEM) avec l'appui de l'Agence Française de Développement (AFD) vient de démarrer pour les quatre années à venir. Il vise à développer et à renforcer l'enseignement normal.

Il reste à fédérer de manière cohérente et opérationnelle toutes ces interventions. D'ailleurs, à la faveur de l'atelier de démarrage du PAPEM, l'idée d'un groupe d'intérêt des partenaires mobilisés par la formation des enseignants a été évoquée et développée. Ce groupe d'intérêt pourrait voir le jour dans les semaines, sinon les mois à venir.

Enfin, rappelons qu'IFADEM au Mali ne fait toujours pas partie du GLPE, et ne participe à aucune réunion du secteur de l'éducation.

### 3.6. Recommandations

#### 3.6.1 Recommandations sur le plan organisationnel et de la gouvernance

L'instabilité politique continue à affecter la conduite des activités d'IFADEM au niveau central (prise de décision), puis décentralisé (CAP/ mise en œuvre effective au niveau des bénéficiaires). Il n'existe pas de stratégie d'élargissement formel, bien que la volonté et l'engagement de la DNEN pour promouvoir la valeur de l'IFADEM soient bien présents.

Les retards pris par la mise en place du projet IFADEM ont été progressivement résorbés. Toutefois il subsiste un certain poids de la bureaucratie institutionnelle. Le fait que les concepteurs soient des inspecteurs (Directeurs de Centres d'Animation Pédagogique) et donc souvent occupés par les tâches de leur travail formel, le fait que toutes les décisions soient centralisées autour du CCI et de la DNEN, des retards de protocole souvent dus aux demandes d'audiences auprès du Ministre de l'Éducation Nationale pour des réunions consultatives et/ou approbations.

De plus, le retard a été accentué par le changement de Directeur de la DNEN juste après la signature de l'accord cadre pour le Mali. Il faut vraiment veiller à une stabilité de l'équipe qui

porte le projet IFADEM, c'est-à-dire créer une équipe proprement dédiée à l'articulation MEN et instances régionales, c'est-à-dire un secrétariat exécutif avec une certaine autonomie.

Dans le cadre du projet IFADEM, les déplacements des participants à des réunions ou activités devaient être remboursés. L'équipe du projet, cependant se trouvait souvent dans la situation de devoir payer ces frais de déplacement sans pouvoir les justifier au CCI car les services de transport en commun ne sont pas dotés de possibilités de donner des factures. Cette situation illustre une des circonstances où le contexte du pays n'était pas pris en compte dans la conception du projet IFADEM.

En d'autres termes, les recommandations des interviewés portent sur les points suivants :  
Les recommandations formulées pour améliorer le fonctionnement et l'efficacité du CN/SE sont les suivantes :

- / Une plus grande disponibilité et de réactivité du responsable national assurant le rôle de SE,
- / Définir clairement le rôle du SE et de chaque membre du CN,
- / Améliorer la communication au sein du CN concernant les activités du programme IFADEM,
- / Responsabiliser davantage les organes régionaux de gouvernance tels les Académies d'enseignement et les Centres d'Animation Pédagogiques en leur accordant plus de liberté d'action, plus de formation en tutorat, en formation à distance et avec des moyens financiers et matériels conséquents,
- / Améliorer la communication entre la direction du projet et tous les acteurs du programme
- / Impliquer les concepteurs des livrets dans le suivi des pratiques de classe.

### **3.6.2 Recommandations sur le plan de la formation**

L'IFADEM par ses mises en place des RTA a créé de manière stable, des communautés d'apprentissage, c'est-à-dire des lieux de partages d'expériences, de mutualisations de pratiques qui participent pleinement au développement professionnel, en créant une intelligence collective, un espace de collaboration permettant de perfectionner ces pratiques et de les rendre efficaces au plus près des besoins des élèves. Il ne faudrait pas que l'installation tout numérique réduise ce dispositif à néant mais au contraire qu'il en montre le côté indispensable et complémentaire. La formation des tuteurs dans le sens d'être des accompagnateurs individuels et collectifs est une plus-value à ne pas détruire, d'autant plus que le Mali a été extrêmement attentif à former les directeurs d'écoles comme accompagnateurs de proximité.

Le Ministère aurait tout intérêt à prendre au sérieux cette formation, non de faire une simple validation, comme c'est souvent le cas, mais de fournir une certification de réussite reconnue qui s'inscrirait dans l'avancée de carrière des agents. Cette promesse était écrite dans le projet initial

d'IFADEM mais l'engagement de plusieurs Ministères (éducation, finances, fonction publique) a sans doute rendu délicate sa mise en œuvre.

Les formes de cette reconnaissance pourraient être diverses :

- / -les maîtres contractuels (qui sont nombreux dans le pays) pourraient être intégrés dans le corps des enseignants
- / Intégrer les formations IFADEM dans le SIG- FC
- / dispenser de la partie théorique du CAP
- / bénéficier d'une aide pour une promotion,
- / Etendre la formation IFADEM aux enseignants des écoles privées.

Une telle prise en compte de cette formation serait une très forte plus-value d'IFADEM et une motivation pour une demande plus forte de FC de la part des enseignants.

### **3.6.3 Recommandations sur le plan de l'évaluation**

Les acteurs ont en général peu la culture de l'évaluation. Or cette dernière permet d'appréhender les progressions des apprentissages non seulement des élèves mais des enseignants. Les encadrants ont tendance à se saisir des outils déjà existants alors que la construction d'outils propres en adéquation avec les objectifs recherchés et l'objet évalué favoriserait le développement de nouvelles compétences. Nous proposons que la DNEN mette en place des activités de formation, même à distance, du dispositif sous toutes ses formes pour en valoriser l'originalité et non la rabattre avec des outils habituels (par exemple, faire travailler les inspecteurs, les tuteurs sur une réelle évaluation de leurs activités).

Beaucoup de données ne sont pas exploitées et évaluées. Par exemple, le bilan à la fin des livrets rempli par les enseignants pourrait également servir d'évaluation du dispositif IFADEM et de force de proposition pour de nouveaux contenus ; de même les rapports des tuteurs extrêmement précis qui, sans doute resteront dans les tiroirs. Or ce sont des sources de réflexion et d'amélioration des pratiques, pas uniquement celles des enseignants mais aussi celles des directeurs de CAP, conseillers pédagogiques ou directeurs d'écoles.

L'ensemble des rapports IFADEM que nous avons lus est une mine de trésors de données qu'il serait intéressant d'exploiter en commun lors d'ateliers ou de forums sur Internet à l'avenir. Que ces rapports ne servent pas uniquement de compte- rendus mais comme source de réflexions pour une amélioration du dispositif, ne serait-ce même qu'à travers un archivage de ces documents qui constituent la mémoire d'IFADEM dans le pays.

### **3.6.4 Recommandations sur le plan des technologies**

Les coûts de connexion internet et d'entretien des équipements dans les espaces numériques, une fois le projet terminé, ne sont pas encore assurés par le MEN.

Une des préoccupations reste à propos du risque de faible fréquentation des enseignants dans les CVF, étant donné que les enseignants et quelquefois les tuteurs ne disposent pas de moyens financiers nécessaires pour leurs déplacements aux IFM éloignés.

Pour faciliter l'opérationnalisation de la formation à distance des enseignants, les personnes rencontrées sur le terrain préconisent de :

- / Étendre la formation à distance à tous les enseignants du primaire, du secondaire et du technique professionnel de toutes les zones géographiques du pays ;
- / Augmenter le nombre d'enseignants/formateurs en informatique ;
- / Renforcer les capacités des concepteurs de documents de formation à distance ;
- / Augmenter le nombre de formateurs à distance ;
- / Identifier les besoins des enseignants en formation à distance ;
- / Élaborer des documents de formation à distance répondant aux besoins identifiés ;
- / Financer la conception et la production de contenus de formation adaptés à la formation à distance.

Ces personnes précisent que, si la décision est forte d'installer les TIC dans le pays, notamment au niveau de la formation des enseignants, il faudrait procéder par étapes et cibler en premier lieu les catégories les mieux placées pour en bénéficier, à savoir :

- / Les enseignants du primaire, du secondaire, de l'enseignement technique et professionnel
- / Les directeurs d'établissements
- / Les conseillers pédagogiques des CAP
- / Les agents des académies d'éducation (AE)
- / Les professeurs des IFM.

Les points cibles sur lesquels mettre l'accent si le modèle IFADEM veut accentuer sa partie de mobilisation des TIC au service de la FC au Mali ont été évoqués, notamment depuis avec la mise en place d'une phase pilote et de continuation d'IFADEM à travers une opération appelée IFADEM 100% en ligne qui a déjà mobilisé plus de 531 enseignants maliens inscrits grâce à leur boîte mail et en attente de la suite. Ces points cibles évoqués sont les suivants :

- / Renforcer une synergie ~~plus~~ entre IFADEM et ELAN ;
- / Mettre en cohérence la stratégie IFADEM avec les autres innovations pédagogiques (SIRA, Curriculum). A ce sujet, nous avons observé selon une grille préétablie, deux classes de primaire : l'une appliquant IFADEM, l'autre le programme SIRA. Les résultats de différenciation entre les deux types de pédagogies ne sont pas significatifs et ressemblent très fortement à une identité commune unique : celle de la pédagogie active. Sur le plan pédagogique sans doute IFADEM aurait intérêt à mieux marquer sa spécificité pédagogique ou à s'accorder avec les autres programmes qui traversent le Mali
- / Mettre dans le budget de la DNEN, une ligne de financement consacrée à la formation à distance ;

- / Étendre le modèle IFADEM à tous les établissements du préscolaire, du primaire, du secondaire, du technique et professionnel ;
- / Mobiliser des partenaires techniques et financiers pour la formation à distance,
- / Intégrer les activités de formation continue dans la communauté d'apprentissage (CA) des maîtres ;
- / Étendre la formation 100% en ligne de la phase pilote à tous les enseignants du primaire, du secondaire, du technique et du professionnel en offrant une connexion gratuite à des plateformes pédagogiques et au-delà des plateformes pédagogiques et en ne réduisant pas la formation comme nous l'avons évoqué avant à du tout à distance ;
- / Mettre des tablettes à la disposition des enseignants ;
- / Former des spécialistes en conception et élaboration de documents de formation à distance pour les différents ordres d'enseignement concernés ;
- / Institutionnaliser la formation continue en créant une direction centrale dédiée spécifiquement à la formation à distance ;
- / Étendre la formation continue à d'autres thématiques ;

Toutefois, comme dans beaucoup de pays, la situation pandémique a provoqué une forte demande de travail à distance voire de formation par Internet. A cela s'ajoute la situation sécuritaire au nord et au centre du Mali. Cependant, la rapide avancée dans le développement des technologies qui s'observe dans le pays pourrait à terme permettre à tout enseignant d'exploiter des données sur son téléphone ou dans son école équipée, avec consultation à domicile possible, une fois chargées les ressources d'une plateforme.

## CONCLUSION

Le Mali a rempli avec satisfaction les étapes d'installation d'IFADEM en impliquant un maximum d'acteurs de terrain. L'efficacité de l'opération est incontestable. Sa durabilité dépend de beaucoup de paramètres, notamment de l'inclusion des principes d'IFADEM dans une politique pluriannuelle de formation continue, ce qui semble, sur les intentions, acquis sans exclusivité d'IFADEM, encore faut-il y trouver un financement voire un montage de co-financements.

Par ailleurs, rappelons que sur les 44 000 enseignants du primaire que compte le Mali, seuls 2000 enseignants se sont engagés dans IFADEM et, encore faut-il diminuer ce nombre par pertes d'enseignants en cours de route, ce qui ne représente que 20% de la population enseignante engagée dans le dispositif IFADEM, ce qui est un petit pourcentage pour opérer par la suite un basculement vers une généralisation, même transformée, du modèle IFADEM.

Mais ce projet possède un grand atout, celui de s'adresser à des populations déshéritées qui constitueront les forces futures pour le déploiement d'IFADEM. Habituellement, il se passe l'inverse, les programmes innovants s'installent dans des zones urbaines et relativement favorisées. Ce défi est de taille et a permis de tester la solidité d'IFADEM.

On peut considérer que par rapport aux ressources humaines et matérielles, la structure du projet telle qu'elle a pu être appréhendée, semble adéquate vis-à-vis des objectifs à atteindre. Malgré des retards observés, les concepteurs, les experts nationaux et internationaux, les tuteurs formés, les livrets produits, les IFM réhabilités et équipés avec des ordinateurs, des projecteurs, et des imprimantes, témoignent de la contribution importante apportée par l'IFADEM au secteur éducatif du Mali.

La situation pandémique a sans doute, comme dans presque tous les pays, produit une accélération dans la demande et le besoin d'utilisation de techniques fonctionnelles de pointe en matière numérique

En effet, l'arrivée du COVID a montré à quel point les communications à distance avaient une grande utilité, surtout dans les pays où les déplacements ne sont pas aisés comme le Mali et où l'accès aux informations est amputé par des conditions matérielles. Un vaste projet ambitieux et, combien porteur d'avenir, se fait jour au sein de l'IFEF avec la mise en place d'une formule d'IFADEM 100% en ligne qui capitaliserait les expériences déjà réalisées au Sénégal et en Côte d'Ivoire avec, pour commencer, une connexion avec le Mali et trois autres pays.

La plateforme numérique utilisée, en cours d'élaboration, serait hébergée par un Data Center basé en Suisse. Comme pour Moodle Ifadem ; il permettrait de sécuriser les données et de gérer jusqu'à 2000 connexions simultanées. A terme, il existera une plateforme personnalisée où

chacun pourra se connecter avec un nom d'utilisation et un mot de passe sous la présence permanente d'un administrateur par pays.

En cas d'absence de réseau, les utilisateurs pourront solliciter les ressources en local (tablettes ou smartphones). Déjà 65 livrets ont été numérisés et 531 enseignants du Mali ayant bénéficié d'IFADEM y sont inscrits par l'intermédiaire de leur adresse mail.

Cela constitue une première étape et les livrets numérisés donneront la possibilité aux enseignants d'avoir accès directement et librement aux contenus à l'identique avec les livrets papier, sans être complètement perdus en relation avec leur niveau de formation au numérique qu'il faudra impérativement développer dans le futur.

Il reste à scénariser les contenus et donc à les modifier en profondeur, à insérer, par exemple, des portails d'accès à des ressources documentaires, à créer des possibilités de liens en hypertextes. Cette belle perspective mérite absolument d'être soulignée et, sans aucun doute, non seulement elle transformera les modalités d'accès aux contenus de formation, mais elle transformera également le rapport à la formation continue des acteurs, formation qui ne sera plus envisagée comme ponctuelle mais vraiment continuée, laissant à l'initiative de chacun les manières de consulter et, par effets d'ondes, de modifier les formes de tutorat de proximité, les tirer vers une réelle autonomie de chacun dans sa propre formation professionnelle, conduisant à la construction de son propre projet personnel de formation professionnelle. Une belle perspective...

## ANNEXES

### Annexe 1. Liste des personnes rencontrées ou consultées à distance

Prénoms et Nom	Positionnement institutionnel	Responsabilités dans le dispositif IFADEM	Contact
<b>Personnes rencontrées sur le terrain</b>			
1. Mme DIALLO Fatoumata Bintou TOURE	Ex Directrice DNEN	Ex Secrétaire Exécutive	(00223) 66 79 14 00
2. Amidou MAÏGA	Nouveau Directeur de la DNEN	Nouveau Secrétaire Exécutif	(00223) 91 67 09 57
3. Issoufi DICKO	Directeur Adjoint DNEN	Chef du projet IFADEM	(00223) 66 5171 44
4. Tiémoko DEMBELE	Chef de division pédagogie et évaluation	Concepteur livrets Evaluation des apprentissages et Appui psycho - social	(00223) 76 21 96 17
5. Ismaïla B. TOURE	Chef de division de la formation continue	Concepteur des livrets de mathématiques et de l'Appui psycho - social	(00223) 76 42 39 88
6. Mohamed AGHOUMOUR	Chef de division Etudes et Mesures	Coordinateur de l'équipe des concepteurs	(00223) 66 73 25 07
7. Daï DIAKITE	Chef de division formation initiale à la DNEN	Bénéficiaire de la formation en informatique et participation à l'atelier de validation du livret de mathématiques	(00223) 76 02 45 81
8. Ibrahim MACALOU	Chef section élaboration et production de modules	Membre de l'équipe de conception du guide du directeur d'école	(00223) 76 01 51 12
9. Mahamadou NIARE	Directeur Adjoint de la DNP	Membre de CN	(00223) 76 14 18 78
10. Mme Koura BAGAYOGO	Ex Chef de Division de la formation Initiale à la DNEN	Concepteur livrets Evaluation des apprentissages et Appui psycho - social	(00223)
11. Mme Koné Aïssata SOW		Assistante du projet IFADEM	(00223) 91 91 07 82
12. Amadou Mahamane HAÏDARA	Responsable du Campus numérique	Signataire du compte en banque de IFADEM	(00223) 69 67 83 94
13. Bréma DEMBELE	Professeur de mathématiques à l'IFM de Kangaba	Bénéficiaire de la formation en informatique	(00223) 76 11 38 71
14. Sadou MAHAMANE	Prof. dessin- IFM Kangaba	Formateur (Animateur) et évaluateur des tutorés	(00223) 79 39 23 97
15. Souleymane TIMBINE	Prof. histoire et géographie- IFM Kangaba	Formateur (Animateur) et évaluateur des tutorés	(00223) 66 08 64 56
16. Bègnè COULOUBALY	Prof. physique – chimie- IFM Kangaba	Formateur (Animateur) et évaluateur des tutorés	(00223) 76 35 16 33

17. Mohamed Youssouf HAMEYE	Prof. lettres – IFM Kangaba	Formateur (Animateur) et évaluateur des tutorés	(00223) 79 20 97 51
18. Mme Yaleve GUINDO	Prof. lettres – IFM Kangaba	Formateur (Animateur) et évaluateur des tutorés	(00223) 79 36 46 50
19. Ahmed AG RAÏMA	Prof. psychopédagogie – IFM Kangaba	Bénéficiaire de la formation en informtique	(00223) 71 21 61 98
20. Sériba Marico	DCAP Kangaba		(00223) 73 41 46 60
21. Tidio DIARRA	Conseiller pédagogique – CAP Kangaba	Point Focal IFADEM- Formateur des tuteurs- Participant évaluation des tutorés	(00223) 79 09 21 10
22. Oudou BERTHE	Directeur Ecole Dambala - Kangaba	Tuteur	(00223) 76 11 18 87
23. Sidiki KÉÏTA	DE. 1er cycle C - Kangaba	Tuteur	(00223) 79 35 43 15
24. Mme DEMBELE Moussokoro FANE	DE. 1er cycle B - Kangaba	Tutorée	(00223) 78 28 25 69
25. Oumar KONE	DE. 1er cycle A- Kangaba	Tutoré	(00223) 79 15 04 07
26. Mme SYNAYOGO Kadidiatou ONGOÏBA	Enseignante, chargée de la 5ème Année du 1er cycle de Dambala - Kangaba	Tutorée (Observée en classe)	(00223) 76 84 33 75
27. Mme DIARRA Aminata DISSA	Enseignante, chargée de la 2ème Année du 1er cycle de Dambala - Kangaba	Tutorée (observée en classe et appliquant méthode SIRA	(00223) 75 11 53 57
28. Mme DIARRA Sitan KÉÏTA	Enseignante, chargée de la 2ème Année du 1er cycle de Dambala - Kangaba	Tutorée	(00223) 75 18 57 51
29. Mme KÉÏTA Siraba TRAORE	Enseignante, chargée de la 1ère Année du 1er cycle de Dambala - Kangaba	Tutorée	(00223) 78 10 70 40
30. Mme KONE Mariam CAMARA	Enseignante, chargée de la 6ème Année du 1er cycle de Dambala - Kangaba	Tutorée	(00223) 78 74 30 78
31. Mme COULOUBALY Fatoumata MARICO	Enseignante, chargée de la 4ème Année du 1er cycle de Dambala - Kangaba	Tutorée	00223) 79 09 45 85
32. Oumar B. KONATE	Enseignant, chargé de la 1ère Année du 1er cycle de Dambala – Kangaba	Tutoré	(00223) 77 53 75 4
33. N’Falé DIARRA	Conseiller pédagogique – CAP Kati	Point Focal IFADEM- Formateur des tuteurs- Participant évaluation des tutorés	(00223) 75 13 21 69
34. Younoussa SANGARE	DE, Ecole BRIN MULRONEY C – Kati	Tutoré	(00223) 66 23 75 54
35. Modibo DIARRA	DE, Ecole BRIN MULRONEY B – Kati	Tutoré	(00223) 75 24 49 94

36. Teninjan KÉÏTA	DE, Ecole BRIN MULRONEY A- Kati	Tutoré	(00223) 75 29 08 88
37. Mme DIAKITE Assatan DRABO	DE Ecole Amadou Aya SANOGO – Kati	Tutrice	(00223) 73 23 47 05/67 69 21 62
38. Sidi Békaye HAÏDARA	DE Ecole Numerola 1er cycle C – Kati	Tuteur	(00223) 73 00 39 74
39. Bakary Abel SAMAKE	DE Ecole de Torodo 1er cycle- Kati	Tuteur	(00223) 79 43 53 98
40. Mathias DIARRA	Conseiller Pédagogique Kati		(00223) 76 19 42 94
41. Mme Kadiatou TRAORE	DE Ecole de Bancoumana 1er cycle A – Kati	Tutrice	(00223) 76 34 81 26
42. Mme Kadiatou KONATE	DE Adjointe Ecole 1er cycle A – Bancoumana- Kati	Tutorée	(00223) 74 56 54 95
43. Adama Famory CAMARA	DE Adjoint Ecole 1er cycle A – Bancoumana- Kati	Tutoré	(00223) 79 34 76 78
44. Mme Sitan SANOGO	Enseignante Ecole BRIN MULRONEY- Kati	Tutorée	00223) 76 18 41 11
44. Mme Faatou SAMAKE	Enseignante Ecole BRIN MULRONEY- Kati	Tutorée	00223) 75 04 21 38
44. Mme Assétou KÉÏTA	Enseignante Ecole BRIN MULRONEY- Kati	Tutorée	(00223) 79 23 21 76
44. Mme Alimata SORO	Enseignante Ecole BRIN MULRONEY-Kati	Tutorée	(00223) 76 45 30 68
44. Mme Fatoumata DIARRA	Enseignante Ecole BRIN MULRONEY- Kati	Tutorée	(00223) 74 14 35 81
44. Mme Mathilde DIARRA	Eseignante Ecole BRIN MULRONEY- Kati	Tutorée	(00223) 66 98 13 72
45. Mme Ina SANGARE	Enseignante Ecole BRIN MULRONEY- Kati	Tutorée	(00223) 76 35 37 12
46. Mme Fatoumata KONE	Enseignante Ecole BRIN MULRONEY- Kati	Tutorée	(00223) 76 26 38 28
47. Mme DIARRA	Enseignante Ecole BRIN MULRONEY- Kati	Tutorée	(00223) 76 87 85 94
48. Oumar SANGARE	Enseignante Ecole BRIN MULRONEY- Kati	Tutoré	(00223) 69 00 16 47
49. Adama FOFANA	Prof. Lettres- IFM Kati	Formateur (Animateur) et évaluateur des tutorés	(00223) 76 03 39 82
50. Ibrahim DIARRA	Prof. Maths- IFM Kati	Formateur (Animateur) et évaluateur des tutorés	(00223) 70 27 76 49
51. Moussa ABDOULAYE	Prof. Lettres- IFM Kati	Formateur (Animateur) et évaluateur des tutorés	(00223) 79 22 36 07
52. Mohamed SACKO	Prof. physique-chimie- IFM Kati	Formateur (Animateur) et évaluateur des tutorés	(00223) 79 36 08 76
53. Boureima TRAORE	Prof. Maths - IFM Kati	Formateur (Animateur) et évaluateur des tutorés	(00223) 76 26 91 15
54. Mhamadou COULOUBALY	Prof. physique-chimie- IFM Kati	Formateur (Animateur) et évaluateur des tutorés	(00223) 79 17 85 68

55. Amadou KARSE	Prof. iologie- IFM Kati	Formateur (Animateur) et évaluateur des tutorés	(00223) 73 28 96 45
56. Ibrahima SIIBE	Prof. biologie- IFM Kati	Formateur (Animateur) et évaluateur des tutorés	(00223) 76 36 08 69
57. Aboubcr SOGOBA	Prof. IFM Kati		(00223) 75 01 82 87
Liste des personnes consultées à distance			
58. Papa youga DIENG	Coordonnateur IFADEM	Coordonnateur IFDE	Papa-youga.dieng@francophonie.org
59. Cédric ARMAND	Professeur d'Université France	Coordonnateur IFADEM pour l'AUF	Cedric.armand@francophonie.org
60. Mahawa Semou MENDY	Responsable pays IFADEM	.	Mahawa.mendy@francophonie.org
61. Annick ENGLEBERT	Professeur d'Université Belgique	Concepteur de livrets	Annick.englebert@ulb.ac.be
62. Jean-Michel GELIS	Professeur à l'Université Cergy-Pontoise	Concepteur de livrets	Jm.gelis@laposte.net
63. Danièle HOUPERT	Professeur d'Université	Concepteur de livrets	Daniele.houpert@gmail.com
64. Julie COLLOMBIER	Contractuelle	Ex responsable projet-pays	Julie.collombier@gmail.com

## Annexe 2. Tableau des résultats et indicateurs

Pour rappel, la subvention reçue par IFADEM est axée sur les trois objectifs spécifiques, ci-dessous :

- Objectif spécifique 1 (OS1) - « Améliorer les méthodes d'enseignement à la faveur de pratiques innovantes, de l'emploi de nouveaux outils didactiques (y compris l'éducation à l'environnement et au développement durable, à la problématique du genre) et de nouvelles méthodes pédagogiques »
- Objectif spécifique 2 (OS2) - « Mettre en œuvre un dispositif de formation des instituteurs utilisant la formation à distance et les technologies de l'information et de la communication appliqués à l'éducation »
- Objectif spécifique 3 (OS3) - « Appuyer la définition de stratégies nationales de formation continue des enseignants du primaire »

Les résultats attendus sont au nombre de quatre :

- Résultat 1 (R1) : Etat des lieux, analyse des besoins et mise en place des structures organisationnelles
- Résultat 2 (R2) : Renforcement des capacités des institutions et des personnels en charge de la FC des instituteurs; production d'expertise et d'outils endogènes
- Résultat 3 (R3) : Mettre en œuvre un dispositif de formation à distance des instituteurs
- Résultat 4 (R4) : Évaluation et communication

### Résultat

Activité documentaires, techniques 1A missions -Études, exploratoires de expertises de la préliminaires, coordination, recherches missions

Actions		Indicateurs		Valeur réalisée par le Mali
1.1	Constitution d'une base documentaire par le CCI	1.1.1	Disponibilité d'un corpus documentaire	1
1.2	Etude d'état des lieux par un expert national commandité par le CCI	1.2.1	Disponibilité de l'étude	1
1.3	Première mission exploratoire pour la rencontre des autorités politiques et institutionnelles	1.3.1	Nombre de personnes rencontrées et unités d'appartenance	11
1.4	Missions techniques pour la mise en place des étapes suivantes : définition des objectifs de formation, identification des acteurs nationaux en formation, des	1.4.1	Nombre et objet des missions menées	3
		1.4.2	Nombre de réunions organisées	7

	locaux des prestataires, services offerts, etc.	1.4.3	Nombre de personnes rencontrées	30
		1.4.4	Nombre de participants	4
1.5	Atelier de construction identification du scénario de mise en place d'IFADEM en cohérence avec le plan sectoriel de l'éducation élaboré dans le cadre du PME : élaboration du budget	1.5.1	Nombre de participants	37
		1.5.2	Nombre d'institution représentées	11
		1.5.3	Disponibilité du rapport du séminaire de co-construction	1

Activité 1B- Organiser des études, des expertises, des ateliers de réflexion et des séminaires nationaux sur le FC

1.6	Rédaction des TDR pour un diagnostic de la FC	1.6	Disponibilité des TDR	1
1.7	Etude diagnostic sur la FC	1.7.1	Disponibilité de l'étude	1
1.8	Organisation d'ateliers de réflexion séminaires nationaux sur la FC associant les parties prenantes au sein du Ministère en charge de l'éducation de base et les PTF intervenant dans le domaine	1.8.1	Nombre d'activités organisées	1
		1.8.2	Nombre de participants	40
		1.8.3	Nombre d'institutions	9

Activité 1C- Mettre en place des structures organisationnelles

1.9	Rédaction et signature des conventions de partenariat	1.9.1	Date de la signature des conventions de partenariat	05/10/15
1.10	Constitution des équipes locales et organisation des modalités de travail	1.10.1	Nombre de membres des équipes locales (CN, SE, formateurs, etc.)	53
		1.10.2	Nombre d'institutions représentées	12
		1.10.3	Pourcentage de membres féminins dans les équipes locales	12%
1.11	Mise en place et organisation des instances nationale de gouvernance	1.11.1	Nombre de membres du CN	23
		1.11.2	Nombre d'institutions représentées	11

		1.11.3	Pourcentage de membres féminins dans les équipes locales	10%
--	--	--------	--	-----

## Résultat 2

### Activité 2A- Organisation de la conception des contenus de formation et adaptation à la formation

Actions	Indicateurs	Valeur Mali
2.1 Identification des concepteurs	2.1.1 Identification des concepteurs de contenu	17
	2.1.2 Pourcentage de femmes parmi les concepteurs	18%
2.2 Conception des contenus	2.2.1 Nombre d'ateliers de conception	7
	2.2.2 Nombre de nationalités	4-3
	2.2.3 Nombre de livrets produits	5
2.3	2.3 Date de validation des contenus	2016
2.4	2.4 Nombre de livrets adaptés à la FI	
2.5	2.5 Nombre de rencontres organisées par les concepteurs et formateurs	1
2.6	2.6.1 Nombre d'exemplaires de livrets produits	9 200
	2.6.2 Nombre d'émissions de radio, de documents audio et video produits	0

### Activité 2B- Former les cadres des ministères, les acteurs des dispositifs, les enseignants des établissements de formation initiale, etc.

Actions	Indicateurs	Valeur pour le Mali
2.7 Rédaction des TDR pour un diagnostic de la FC	2.7.1 Nombre de rencontres pour identifier les objectifs, contenu et modalités de formation	1
2.8 Etude diagnostic de la FC	2.8.1 Nombre et appartenance institutionnelles des formateurs identifiés	1
	2.8.2 Pourcentage de femmes parmi les formateurs	
2.9 Organisation d'ateliers de réflexion, séminaires nationaux sur la FC associant les parties prenantes au sein du MEN en charge de l'éducation de base et les PTF	2.9.1 Formation à distance : gestion de projet éducatif, démarche qualité, ingénierie de la formation. Groupe cible : les cadres	15
	2.9.2 Formation spécialisation didactique. Groupe cible : concepteurs de contenus	14
	2.9.3 Formation à la formation des ateliers « ingénierie FOAD ». Groupe cible : experts formateurs nationaux	2
	2.9.4 Formation à la formation des ateliers « ingénierie FOAD » et tutorat. Groupe cible : tuteurs	80
	2.9.5 Formation bilan à mi-parcours. Groupe cible : tuteurs	89

	2.9.6 Formation à l'ingénierie de la FOAD. Groupe cible : concepteurs de contenus	12
	2.9.7 Formation à l'ingénierie de la FOAD. Groupe cible : cadres	14
	2.9.8 Formation à l'édition numérique. Groupe cible : concepteurs et/ou conseillers pédagogiques	
	2.9.9 Formation au tutorat. Groupe cible : concepteurs de contenus	12
	2.9.10 Formation des gestionnaires des Ministères	10
	2.9.11 Formation informatique, maintenance et gestion. Groupe cible : responsables des EN	10
	2.9.12 Formation aux modules et à leur évaluation. Groupe cible : tuteurs	80
	2.9.13 Formation aux modules et leur évaluation. Groupe cible : inspecteurs et conseillers pédagogiques	30
	2.9.14 Formation TICE. Groupe cible : enseignants des institutions de formation	8
	2.9.15 Formation informatique et Internet. Groupe cible : inspecteurs et conseillers pédagogiques	
	2.9.16 Formation informatique et Internet. Groupe cible : tuteurs et enseignants	80
	2.9.17 Nombre total de participants aux formations	367
	2.9.18 Pourcentage de femmes formées	34,9%
	2.9.19	

2C- Renforcer l'équipe des services compétents des Ministères en matériels informatiques, connexion à Internet et visioconférence selon un standard prédéfini

Actions	Indicateurs	Valeur pour le Mali
2.10 Analyse de la situation existante	2.10.1 Disponibilité d'un rapport d'analyse de la situation	1
2.11 Préparation de devis et achat de matériels et services	2.11.1 Disponibilité d'un inventaire des matériels et services disponibles	1
	2.11.2 Nombre de matériels opérationnels	65

**Résultat 3** Mettre en œuvre un dispositif de formation à distance des instituteurs.

Activité 3A- Aménager ou construire et équiper les infrastructures pour les espaces numériques ; définir les modalités d'accès et d'utilisation des espaces numériques ; concevoir une plateforme pour les espaces numériques et les responsables pour la maintenance et le suivi des activités : comparer, étudier, tester des solutions pour la fourniture d'énergie, l'administration systèmes et réseaux et les équipements innovants

(téléphones mobiles, tablettes, etc.) pour développer l'usage des TICE ; étudier de nouveaux supports pour l'accès aux formations et des modalités d'équipements TIC pour pallier les problèmes de distance

Actions	Indicateurs	Valeur pour le Mali
3.1 Réhabilitation des locaux ou construction d'EN	3.1.1 Nombre d'espaces numériques installés	4
3.2 Sélection et commandes d'équipements	3.2.1 Nombre d'équipements demandés	60
3.3 Installations des équipements informatiques et des connexions Internet	3.3.1 Nombre d'ordinateurs et périphériques installés	0
	3.3.2 Nombre de postes connectés à Internet	0
3.4 Définition des modalités d'accès et d'utilisation des espaces numériques	3.4.1 taux de fréquentation des EN	
	3.4.2 Profil des utilisateurs	
	3.4.3 satisfactions des utilisateurs	80%
3.5 Identification et formation des responsables techniques du Ministère en charge de la FC	3.5.1 Nombre de responsables techniques formés	8
3.6 Conception et déploiement d'une plateforme pour la maintenance et le suivi des activités des EN	3.6.1 Rapport d'exploration de la plateforme	0
3.7 Comparaison études et tests pour la fourniture alternative d'énergie pour l'administration des systèmes et des réseaux et les équipements innovants pour développer l'usage des TIC	3.7.1 Nombre de solutions étudiées, expérimentées et retenus	1
		1
		1
3.8 Etude de nouveaux supports pour l'accès aux formations et de nouvelles modalités d'équipement TICE pour pallier les problèmes de distance	Nombre de nouveaux supports expérimentés	

Activité 3B- Former les instituteurs et élèves-instituteurs : doter les instituteurs des supports de formation et ressources pédagogiques nécessaires, organiser les regroupements, les formations en présentiel et l'initiation à l'informatique et à Internet ; organiser le tutorat de proximité ; organiser les évaluations des instituteurs ; diffuser les résultats des évaluations et des attestations de réussite

Actions	Indicateurs	Valeur au Mali
3.9 Sélection et distribution des dotations pédagogiques	3.9.1 Nombre d'éléments de dotation pédagogique	35 sur les 4 pays
	3.9.2 Nombre d'ouvrages distribués	2300 dictionnaires bi-média Le Robert Junior dictionnaires 31 135 sur les 4 pays 4835 dotations pédagogiques à répartir entre les EN des 4 pays bénéficiaires

3.10 Organisation des regroupements, des formations en présentiel, et des initiations à l'informatique et à Internet	3.10.1 Nombre de regroupements	2
	3.10.2 Nombre de séances d'initiation à l'informatique et à Internet	0
	3.10.3 Nombre de missions du CCI	3
3.11 Organisation du tutorat de proximité	3.11.1 Nombre de tuteurs par pays	80
	3.11.2 Nombre d'enseignants par tuteur	25
3.12 Diffusion des résultats et attestation de réussite	3.12.1 Nombre d'enseignants formés	1952
	3.12.2 Durée de la formation	9 mois
	3.12.3 Volume horaire de formation par an	200 h
	3.12.4 Taux d'abandons	8%
	3.12.5 Taux de réussite à la formation	96, 21%
	3.12.6 Satisfaction des participants	85%

#### R4- Evaluation et communication

Activité 4A- Mettre en place des procédures d'évaluation interne et externe, ainsi que des études d'impact d'IFADEM

Actions	Indicateurs	Valeurs pour le Mali
4.1 Décision et mise en œuvre du processus d'évaluation interne	4.1.1 Nombre d'outils de prise d'information et d'analyse de données	3
	4.1.2 Nombre d'enquêtes réalisées	3
	4.1.3 Nombre de participants aux enquêtes	2031
4.2 Définition des TDR pour les évaluations externes	4.2.1 Disponibilité des TDR	
4.3 Lancement d'appels d'offre de sélection des évaluateurs et suivi des évaluations externes	4.3.1 Nombre d'évaluateurs retenus	
4.4 Elaboration d'outils de mesure d'impact sur les pratiques des enseignants	4.4.1 Nombre d'outils de mesure élaborés	
4.5 Mission de suivi de la mesure des impacts	4.5.1 Nombre de missions réalisées	
	4.5.2 Nombre de personnes rencontrées	

Activité 4B- Assurer la promotion institutionnelle d'IFADEM à l'interne et l'externe : site Internet, outils de communication, diffusion d'informations, événements

Actions	Indicateurs	Valeurs pour le Mali
	4.6.1 Rapport d'exploitation du site Internet	

4.6 Animation d'un site Web	4.6.2 Nombre de visites mensuelles	
4.7 Conception et diffusion d'outils de communication	4.7.1 Nombre d'outils conçus et diffusés	
4.8 Diffusion d'informations dans les sites spécialisés en éducation et développement		
4.9 Participation a des événements nationaux, régionaux et internationaux	4.9.1 Nombre annuel de participation	10 pour les 4 pays
	4.9.2 Nombre d'intervenants	23 pour les 4 pays
4.10 Organisation des contacts de presse et média	4.10.1 Nombre annuel d'outils de communication diffusé auprès des contacts de presse et média	50 pour les 4 pays
	4.10.2 Nombre annuel d'articles de presse publiés, de reportage radio et télévision	30 pour les 4 pays

### Annexe 3. Protocole d'enquête

Public cible	Outils	Thème	Questions
Coordination nationale	Entretiens individuels	<b>Politique</b>	<p>Quelle est votre position institutionnelle au niveau national ?</p> <p>Comment êtes-vous arrivé à ce poste ? Comptez-vous y rester ?</p> <p>Quelle énergie avez-vous investi dans IFADEM au sein de votre institution ?</p> <p>Vous appartenez officiellement au Comité de pilotage/Secrétariat exécutif d'IFADEM : comment l'avez-vous vécu et le vivez-vous ?</p> <p>Que proposeriez-vous pour améliorer le fonctionnement et l'efficacité du CN/SE ?</p>
		<b>Rapport au modèle IFADEM</b>	<p>Pouvez-vous me dire en quelques mots ce qu'est IFADEM ?</p> <p>A quelle occasion avez-vous découvert IFADEM ?</p> <p>Que pensez-vous de ce dispositif de formation des enseignants ?</p> <p>Pensez-vous que ce dispositif est adapté aux spécificités du Mali et à sa population ? Pourquoi ?</p> <p>Avez-vous travaillé directement avec/sur/pour IFADEM et à quelles occasions ?</p> <p>Pouvez-vous me citer précisément une de ces actions qui vous a posé des questions voire des problèmes pour vous ?</p> <p>Comment avez-vous accompagné/travaillé avec IFADEM ? Décrivez votre action.</p> <p>Avez-vous œuvré pour que les enseignants ayant bénéficié de la formation IFADEM puissent avoir une reconnaissance en termes d'avancée dans leur carrière ?</p> <p>Quelle articulation voyez-vous entre le modèle IFADEM et la formation initiale des enseignants du primaire en IFERE ?</p> <p>Quelle articulation voyez-vous entre IFADEM et les universitaires des sciences de l'éducation ? A quoi pourraient servir les universitaires en éducation dans le développement d'IFADEM ?</p>
		<b>Numérique</b>	<p>Deux nouveautés dans IFADEM : l'autoformation et la formation à distance. Qu'entendez-vous par autoformation ? Pouvez-vous m'en donner des exemples ?</p> <p>Comment voyez-vous dans votre pays, cette formation à distance ? Quelles en sont les conditions techniques, financières et de compétences ?</p> <p>Pouvez-vous me citer des « bonnes pratiques » d'utilisation du numérique dans la formation des enseignants au Mali ?</p> <p>Quelles sont les catégories professionnelles les plus à même de bénéficier actuellement du numérique dans le système éducatif ?</p> <p>Pensez-vous qu'à l'heure actuelle aucune formation d'enseignant ne peut se dispenser de mettre sur pieds, en même temps que la rénovation des curricula, une formation à l'utilisation des outils numériques ?</p> <p>Pensez-vous indispensable de mettre sur pieds des espaces numériques tels qu'évoqués à savoir des salles dédiées à cela ? Voyez-vous d'autres alternatives ?</p>
		<b>Pérennisation</b>	<p>Que proposeriez-vous pour améliorer le dispositif IFADEM ?</p> <p>Que pensez-vous du choix au Mali d'appliquer IFADEM à près de 2000 enseignants de milieu rural et périurbain défavorisé ? Que manquerait-il pour qu'IFADEM se généralise ?</p> <p>Connaissez-vous d'autres dispositifs de formation continue des enseignants du primaire au Mali ? Lesquels ? En quoi sont-ils comparables à IFADEM ?</p> <p>Pensez-vous envisageable de développer le « modèle IFADEM » aux niveaux du préscolaire, du collège voire du lycée ? Que faudrait-il faire pour que cela se produise ?</p>

			<p>Votre position institutionnelle vous donne-t-elle beaucoup de marge d'initiative pour infléchir la politique nationale de formation initiale et continue des enseignants du primaire aux Comores ?</p> <p>Pensez-vous continuer dans la fonction que vous occupez actuellement vis-à-vis d'IFADEM ?</p> <p>A quelles conditions, selon vous, IFADEM peut s'inscrire dans un programme pluriannuel de formation continue des enseignants ? (Conditions financières, d'équipement et de ressources humaines)</p>
--	--	--	---

Public cible	Outils	Thème	Questions
Coordination régionale	Entretiens individuels	<b>Politique</b>	<p>Quel est votre positionnement institutionnel ? Comment êtes-vous arrivé là ?</p> <p>Quelles sont vos fonctions concrètement dans le domaine de la formation initiale et continue des enseignants ?</p> <p>La relation avec les collègues des deux autres îles, se fait-elle facilement en matière d'harmonisation des décisions régionales à propos de la formation initiale et continue des enseignants ? Expliquez pourquoi.</p>
		<b>Rapport modèle IFADEM et son opérationnalisation</b>	<p>Connaissez-vous IFADEM ? A quelle occasion l'avez-vous découverte ?</p> <p>Quel est votre rôle vis-à-vis du dispositif d'IFADEM ?</p> <p>Pouvez-vous me décrire quelques activités que vous avez menées qui seraient liées à l'IFADEM ?</p> <p>Etes-vous satisfait du dispositif IFADEM ? Pourquoi ?</p> <p>Les livrets et les kits sont-ils de votre point de vue performants ? A quelles conditions ?</p> <p>Que faudrait-il pour améliorer le dispositif IFADEM ?</p>
		<b>Numérique</b>	<p>Vous-mêmes êtes-vous équipé d'un ordinateur ? A quels usages le consacrez-vous ?</p> <p>Comment voyez-vous l'utilisation du numérique dans la formation initiale des enseignants du primaire ?</p> <p>Avez-vous vous-même utilisé ces espaces numériques (CIPR) ? Comment les trouvez-vous dans leur accessibilité et leur exploitation ?</p> <p>Y-aurait-il un autre moyen de rendre accessible le numérique par les enseignants sans forcément avoir à équiper des espaces ? Que proposez-vous ?</p>
	<b>Pérennisation</b>	<p>A quelles conditions, selon vous, IFADEM peut s'inscrire dans un programme pluriannuel national de formation continue des enseignants ? Conditions de financement et conditions en ressources humaines.</p> <p>Quelle serait la continuité avec la formation initiale et le rôle joué par les IFERE ?</p> <p>Quelles seraient les étapes à suivre pour cette mise en œuvre de pérennisation ?</p> <p>Quel rôle pourriez-vous jouer dans cette pérennisation ? Y aurait-il nécessité d'infléchir quelques éléments d'IFADEM ? Lesquels et comment ?</p> <p>Comment voyez-vous la mise à jour continue du dispositif IFADEPM ?</p>	
	Focus group : concepteurs de livrets, tuteurs, quelques	<b>Politique</b>	<p>Quelle est votre marge de liberté institutionnelle à votre niveau par rapport à la mise en œuvre d'IFADEM ?</p> <p>Avez-vous contribué à modifier le protocole générique d'IFADEM ? Sur quels points particuliers ?</p> <p>Trouvez-vous juste que la formation IFADEM puisse donner aux enseignants formés une avancée dans leur carrière (par exemple, en termes de points d'indices, etc.)</p>

	directeurs d'écoles	<b>Rapport modèle IFADEM et son opérationnalisation</b>	<p>Comment avez-vous conçu les livrets ? (Pour les concepteurs). Racontez à vos collègues le processus et ses limites.</p> <p>Comment réagissez-vous à l'idée de confection de livrets et de kits ? Est-ce une bonne idée ? Pouvaient-on faire autrement ?</p> <p>Pour vous qu'est-ce que l'autoformation ? Définissez.</p> <p>Pensez-vous qu'il n'y a que les professeurs qui devraient utiliser le processus d'autoformation ? Pourquoi ?</p> <p>Trouvez-vous le modèle IFADEM performant pour l'apprentissage des élèves ? En quoi ?</p> <p>Comment situez-vous le modèle IFADEM par rapport à la PPO (pédagogie par objectifs) et l'APC (Approche par compétences) ?</p> <p>Comment accompagnez-vous les enseignants dans leur formation continue ? Pouvez-vous citer des écueils et des « bonnes » pratiques ?</p> <p>Comment se sont passées les huit RTA (rencontres entre tuteurs et apprenants) ? Décrivez le processus (difficultés et réussites)</p>
		Numérique	<p>Vous-mêmes êtes-vous équipés d'un ordinateur ? A quels usages le consacrez-vous ?</p> <p>Avez-vous utilisé le numérique au cours de la mise en œuvre d'IFADEM ? A quelles occasions ?</p> <p>Les CIPR sont-ils de votre point de vue opérationnels ? Pourquoi ?</p> <p>Pour appliquer le modèle IFADEM, pourrait-on se passer du numérique ? Pourquoi ?</p> <p>L'utilisation du modèle IFADEM par une formation à distance exige que les curricula soient adaptés à la forme du numérique, ce que ne sont pas les livrets. Des traductions de contenus IFADEM ont-elles été réalisées ? Par qui ? Pourquoi ? A quelles conditions ?</p>
		Pérennisation	<p>A quelles conditions, selon vous, IFADEM peut s'inscrire dans un programme pluriannuel national de formation continue des enseignants ? Conditions de financement et conditions en ressources humaines.</p> <p>Quelles seraient les étapes à suivre pour cette mise en œuvre de pérennisation ?</p> <p>Quels seraient alors votre rôle ? Précisez.</p>

<b>Bénéficiaires</b>	Focus group : enseignants IFADEM et encadreurs pédagogiques et des espaces numériques	Politique	<p>Avez-vous librement accepté le modèle IFADEM ? Dans quelles circonstances et pourquoi ?</p> <p>Pensez-vous appliquer stricto sensu le modèle ou en avoir modifié quelques éléments ? Lesquels ?</p> <p>Votre liberté dans vos pratiques pédagogiques a-t-elle été affectée par ce modèle et par rapport à ce que vous faisiez avant ?</p> <p>Avez-vous bénéficié d'une reconnaissance institutionnelle de votre formation IFADEM en termes, par exemple, de points d'indices ou d'avancée dans la carrière ?</p>
		Modèle IFADEM	<p>Pouvez-vous me citer quelques pratiques liées à IFADEM que vous faites (dans votre classe pour les enseignants, dans l'accompagnement pour les deux autres catégories).</p> <p>Décrivez des « bonnes » pratiques liées à IFADEM et des pratiques plus orthogonales par rapport au modèle.</p> <p>Les langues parlées par vous et vos élèves sont-elles un handicap pour le développement d'IFADEM ? Pourquoi ?</p> <p>Les conditions matérielles des écoles permettent-elles une pleine utilisation du modèle IFADEM ? Pourquoi ?</p>

			Les parents vous semblent-ils être des soutiens pour le développement d'IFADEM ? Pourquoi ?
		Numérique	Vous-mêmes êtes-vous équipés d'un ordinateur ? A quels usages le consacrez-vous ? Utilisez-vous le numérique dans votre formation ? Pourquoi ? La pratique de l'autoformation est-elle fortement liée à l'utilisation du numérique ? Pourquoi ? La pertinence de l'existence des espaces numériques (CIPR) se justifie-t-elle dans le modèle IFADEM ? A quelles conditions ?
		Pérennisation	Comment voyez-vous le modèle IFADEM dans une perspective des 10 années à venir ? N'en restera-t-il qu'une réforme de plus à l'image des PPO et des APC ou s'inscrira-t-il durablement dans les programmes pluriannuels de formation initiale et continue des enseignants ? Pourquoi ? Quelles seraient les conditions de la pérennisation du modèle IFADEM ? Devrait-il dans ce cas subir des modifications ? Lesquelles ?
<b>Experts nationaux et internationaux</b>	Entretiens individuels	Résultats obtenus à propos de l'expertise d'IFADEM	Conception des contenus de formation (livrets) : quel rôle a-t-il joué ? Comment s'est réalisée la collaboration avec les différents acteurs ? Quelle analyse de besoins a-t-il mené ? Etat des lieux de la formation continue dans le primaire aux Comores Elaboration d'une stratégie de formation continue des enseignants : comment a-t-il mené cette élaboration ? Sur quels éléments ? A quelle échéance ? Sur la demande de qui ? Prière de fournir les rapports finaux et les rapports de mission

#### Annexe 4. Liste des documents consultés

- Accord-cadre – 5 octobre 2015- 15p.
- Rapport d’atelier de co-construction du dispositif IFADEM du 13 au 15 juillet 2015- 12p.
- Mission d’expertise pour la formation d’experts en FOAD- 11-13 août 2016- 49p.
- Rapport du séminaire sur la formation initiale et continue des maîtres au Mali- 13-14 novembre 2018- 8p.
- Rapport d’évaluation interne du dispositif IFADEM- Etude menée par la DNEN- Décembre 2017- 72p.
- Rapport général- Mission d’évaluation des CVF des IFM des régions de Kayes, Koulikoro et Mopti- Octobre 2016- 55p.
- Outils de supervision du dispositif IFADEM pour les centres d’animation pédagogique- 50p.
- Rapport d’activité relatif à l’élaboration certificative des bénéficiaires du dispositif IFADEM au Mali- 7-14 décembre 2019- 6p.
- Premier regroupement de 2000 enseignants du dispositif IFADEM au Mali- 27-29 décembre 2016- Rapport général- 13p.
- Rapport général relatif à la formation des directeurs des écoles du dispositif IFADEM- 4 septembre 2017- 2p.
- Rapport de mission du 5 au 9 décembre 2016- Partage d’expertise internationale IFADEM : renforcement des capacités des cadres du MEN et élaboration des outils de supervision du dispositif IFADEM pour le Mali- 26 décembre 2015- 49p.
- Rapport narratif intermédiaire 2014-2016- 63p.
- Rapport narratif 2017- 60p.
- Rapport narratif draft- 2019- 90p.
- Accord-cadre entre l’OIF/AUF et le gouvernement de la République du Mali relatif à l’expérimentation de l’IFADEM- 15p- 5 octobre 2015
- Cahiers des directeurs-IFADEM Mali- 164p- 2017
- Rapport du séminaire national sur la formation initiale et continue des maitres au Mali- 13 et 14 novembre 2018, Grand hôtel de Bamako-8p.
- Rapport d’activité relatif à l’élaboration certificative des bénéficiaires du dispositif IFADEM au Mali- 6p- 2019.
- République du Mali. Eléments d’analyse pour la relance d’une éducation fondamentale de qualité pour tous et le développement d’une formation adaptée aux besoins- UNESCO-UNICAF-Education 2000-Pôle de Dakar- Juin 2017-120p.
- Diagnostic sectoriel du système éducatif- Eléments d’analyse pour la relance d’une éducation fondamentale de qualité pour tous et le développement d’une formation adaptée aux besoins- Juin 2017- 158p.



GRUPE CAYAMBE  
3 lieu-dit Le Bruly  
29670 LOCQUENOLE  
France