



Évaluation de la phase 2 d'Ifadem-Bénin

Rapport d'évaluation



La mission d'expertise

Le présent rapport porte sur l'évaluation de la phase 2 du projet IFADEM au Bénin.

La mission d'expertise a été réalisée sur la base des documents remis par l'AUF (voir annexe 1) et après un déplacement au Bénin effectué entre le 1^{er} et le 13 juin 2014 par trois experts.

Présentation des experts

Ahmed Aamili : professeur à l'Université Chouaib Doukkali d'El Jadida, Maroc, expert sur la formation continue et l'évaluation institutionnelle.

Bernard Dumont : consultant, expert sur la FOAD et les TIC.

Anne Jorro : professeur des universités, CNAM, Paris, expert sur la formation continue et la didactique du français.

Les commanditaires

- le MEMP ;
- l'Agence française de Développement (AFD) ;
- l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) et l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) pour le déploiement d'IFADEM au Bénin (2011-2013), l'AUF en étant le maître d'ouvrage délégué.

Les termes de référence

L'évaluation de la phase 2 d'IFADEM au Bénin a trois objectifs majeurs :

1. « Une évaluation **rétrospective** qui entend donner une appréciation sur le dispositif de formation mis en place et sur son degré de réponse aux objectifs figurant dans l'accord de partenariat ».
2. « Une évaluation du **degré d'appropriation de l'Initiative** par les acteurs éducatifs béninois et de son intégration dans le système de formation continue. Il s'agira notamment de vérifier son adéquation en terme de gouvernance et de partage des responsabilités entre les différents intervenants et son évolution dans la durée en particulier sa reconfiguration future en vue d'un transfert progressif de sa gestion au ministère de l'Éducation et, à terme, un pilotage autonome du dispositif par les structures en charge de la formation continue des enseignants ».
3. « Une évaluation **prospective** qui permette aux décideurs institutionnels de tirer les enseignements de la phase de déploiement (phase 2) dans l'optique d'une intégration des outils IFADEM dans sa politique de formation continue des enseignants ». ■

Sommaire



| | |
|-----------------------------------|---|
| Méthodologie de l'expertise | 7 |
|-----------------------------------|---|

| | |
|--------------------------------|---|
| Présentation du contexte | 8 |
|--------------------------------|---|

| | |
|---|----|
| Composante 1 ▶ Examen des processus | 10 |
| 1. Coordination entre les différentes parties prenantes et gouvernance du projet | 10 |
| 1.1. Gouvernance nationale | 10 |
| 1.2. Gouvernance internationale | 11 |
| 2. Pilotage du dispositif et fonctionnement administratif | 12 |
| 3. Identification des acteurs, constitution et animation des équipes | 12 |
| 3.1. Les acteurs ayant un rôle institutionnel | 12 |
| 3.2. Les acteurs ayant un rôle pédagogique | 13 |
| 3.3. Les acteurs en charge d'IFADEM à l'OIF et à l'AUF | 14 |
| 4. Adaptation/conception des contenus de formation | 14 |
| 4.1. La conception des livrets | 14 |
| 4.2. Les huit livrets | 14 |
| 4.3. Autres ressources | 15 |
| 4.4. La dotation pédagogique | 15 |
| 5. Installation des infrastructures techniques | 15 |
| 6. Organisation des formations de formateurs et cadres | 18 |
| 6.1. La formations des concepteurs | 18 |
| 6.2. La formation des inspecteurs | 18 |
| 6.3. La formation des conseillers pédagogiques | 18 |
| 6.4. La formation des directeurs | 18 |
| 6.5. Les directeurs du ministère | 18 |
| 7. Organisation/suivi de la formation et de l'évaluation des enseignants | 19 |
| 7.1. Le public cible | 19 |
| 7.2. Regroupements des bénéficiaires | 19 |
| 7.3. Autoformation tutorée | 19 |
| 7.4. Évaluation théorique et pratique | 20 |

| | |
|--|----|
| 8. Reporting, communication interne | 20 |
| 9. Communication externe | 21 |
| 10. Récit détaillé et analytique de la phase de déploiement | 22 |
| 10.1. Présentation du contexte et de son évolution | 22 |
| 10.2. Description du projet (objectifs, contenu, intervenants, mode opératoire...) | 22 |
| 10.3. Le récit | 23 |

Composante 2 ▶ Analyse des résultats de la phase 2

| | |
|---|----|
| 1. Pertinence | 27 |
| 1.1. La cohérence externe du projet | 27 |
| 1.2. La cohérence interne du projet | 28 |
| 1.2.1. L'ingénierie du dispositif au regard du fonctionnement central du système et de sa déclinaison dans les départements | 28 |
| 1.2.2. L'articulation des contenus IFADEM dans les programmes | 28 |
| 1.2.3. La perception des livrets sur le terrain après la phase expérimentale et la phase de déploiement | 29 |
| 1.2.4. Les regroupements dans les ENI | 30 |
| 1.2.5. Les regroupements dans les unités pédagogiques | 30 |
| 1.2.6. L'organisation scolaire | 31 |
| 1.2.7. Une initiation aux usages numériques | 31 |
| 2. Efficacité | 32 |
| 2.1. L'atteinte des objectifs fixés dans le protocole additionnel à l'accord de partenariat de 2011 signée entre le MEMP, l'OIF et l'AUF | 32 |
| 2.2. Efficacité des formations | 36 |
| 2.3. L'efficacité des structures et des procédures d'IFADEM | 36 |
| 3. Efficience | 37 |
| 3.1. L'efficience mesurée selon un résultat unique | 37 |
| 3.2. Évaluation du coût total de la phase de déploiement | 37 |
| 3.3. Évaluation du coût unitaire de la phase de déploiement | 38 |
| 3.4. Évaluation de l'efficience de la phase de déploiement au Bénin | 39 |
| 3.5. Évaluation du coût unitaire corrigé en cas de généralisation d'IFADEM | 39 |
| 4. Impact | 40 |
| 4.1. Pour les instituteurs formés | 40 |
| 4.2. Pour les élèves des instituteurs formés | 42 |
| 4.3. Pour les tuteurs | 42 |
| 4.4. Pour les concepteurs de livrets | 43 |
| 4.5. Pour les inspecteurs, y compris les chefs de circonscription | 43 |
| 4.6. Pour les RUP et Co-RUP | 43 |
| 4.7. Pour les élèves-instituteurs des ENI | 43 |
| 4.8. Pour les enseignants des ENI | 43 |
| 4.9. Pour les cadres du MEMP | 43 |
| 4.10. Pour l'INFRE | 43 |

| | |
|---|----|
| 5. Viabilité | 44 |
| 5.1. Capacité du système éducatif à s'approprier la gestion et l'administration du dispositif | 44 |
| 5.2. Capacité du système éducatif à s'approprier l'extension du dispositif | 44 |
| 5.3. Capacité d'IFADEM à s'adapter pour répondre aux attentes et à la capacité du dispositif béninois | 45 |
| 6. Éléments d'analyse et de jugement | 45 |
| 6.1. Les indicateurs et le suivi des résultats | 45 |
| 6.1.1. Les indicateurs de processus | 45 |
| 6.1.2. Les indicateurs de résultats | 45 |
| 6.2. Articulation du projet aux objectifs nationaux | 46 |

Composante 3 ▶ Évaluation prospective

| | |
|--|----|
| 1. Contexte | 47 |
| 2. Pilotage | 47 |
| 2.1. Analyse de la capacité de pilotage et de suivi/gestion d'IFADEM par le MEMP seul, dans le cas d'une extension/généralisation d'IFADEM | 47 |
| 2.2. Type de pilotage en cas d'une extension/généralisation d'IFADEM | 48 |
| 2.3. Type d'accompagnement du ministère proposé | 49 |
| 3. Dispositif | 49 |
| 3.1. L'articulation possible avec la formation initiale | 49 |
| 3.2. Quelle place pour les TIC/TICE? | 50 |
| 4. Infrastructures numériques | 50 |
| 5. Extension | 51 |
| 5.1. Extension géographique | 51 |
| 5.2. Extension linguistique | 51 |
| 5.3. Extension pédagogique | 52 |
| 5.4. Extension à des niveaux de classe | 52 |
| 5.5. Apports pour la formation initiale | 53 |
| 5.6. Analyse de coûts | 53 |
| 5.7. Extension aux cadres du Ministère et aux encadrants | 53 |

Composante 4 ▶ Préconisations

| | |
|---|----|
| 1. L'ancrage institutionnel | 54 |
| 2. Stratégies de formation | 54 |
| 2.1. La formation des enseignants | 54 |
| 2.2. La formation des encadrants | 55 |

| | |
|--|----|
| 3. Promotion des espaces numériques | 55 |
| 4. Place de l'innovation et des expérimentations | 56 |
| 5. Déploiement de formations dans le département d'Atacora-Donga | 56 |

| | |
|------------------|----|
| Conclusion | 57 |
|------------------|----|

| | |
|-----------------------|----|
| Résumé exécutif | 58 |
|-----------------------|----|

| | |
|--|----|
| 1. Examen des processus | 58 |
| 2. Analyse des résultats de la phase 2 | 58 |
| 3. Évaluation prospective | 59 |
| 4. Préconisations | 59 |

Annexes

| | |
|--|----|
| 1. Acronymes | 61 |
| 2. Liste des documents à disposition des Évaluateurs | 62 |
| 3. Liste des ouvrages pédagogiques mis à disposition des ENI | 63 |
| 4. Agenda de la mission | 66 |
| 5. Méthodologie de l'évaluation | 68 |

Méthodologie de l'expertise

LE TRAVAIL DES ÉVALUATEURS a débuté le 26 mai 2014 par une présentation de la mission à l'OIF en présence de Philippe TIMMERMANS (OIF), Papa Youga DIENG (OIF), Jean-François MAYNIER (AUF) et Amélie AUBERT (AFD).

L'enquête de terrain s'est déroulée du 2 au 13 juin 2014 (voir en annexe 4 le détail de la mission). Elle a été conduite à Cotonou du 2 juin au 4 juin, puis du 10 juin au 13 juin. Elle a été conduite également à Abomey, à Dogbo et à Grand Popo du 5 juin au 9 juin. Trois experts ont conduit la mission de 2 juin au 11 juin, puis deux experts du 12 au 13 juin.

L'approche méthodologique s'inscrit dans une démarche qualitative, basée sur des entretiens avec les acteurs, l'observation de deux situations d'enseignement (une classe conduite par un ifadémien et une classe conduite par un non-ifadémien), la visite d'un espace numérique à Dogbo et l'analyse de documents mis à la disposition des évaluateurs.

La méthodologie suivie par les trois experts est détaillée dans l'annexe 5 qui présente :

- la prise en compte des cinq critères fixés par les termes de référence : pertinence, efficacité, efficience, impact, viabilité ;
- la méthode de recueil des données ;
- les catégories d'interlocuteurs représentatifs du projet IFADEM 2.

La démarche retenue a reposé sur une analyse croisée des différents recueils de données et a abouti à la construction d'un rapport intermédiaire discuté lors de la réunion du 27 juin 2014 à l'OIF. Le présent rapport final a pris en compte les demandes des différents commanditaires. ■

Présentation du contexte

LA RÉPUBLIQUE DU BÉNIN, connue auparavant sous le nom de « République du Dahomey », compte aujourd'hui plus de 9,5 millions d'habitants dont 44,4% ont moins de 15 ans.¹

Sa superficie totale est de 114 763 km². Le Bénin, limité au sud par l'océan Atlantique, a des frontières avec plusieurs pays : le Burkina-Faso, le Niger, le Togo et le Nigéria.² Avec un PIB par habitant estimé en 2012 à 1 700 \$, le Bénin se classe au 166^e rang sur 187 pour l'Indicateur de développement humain (IDH)³. À titre comparatif avec certains pays concernés par IFADEM, le Burundi est classé 178^e, la République démocratique du Congo occupe la 186^e place et Madagascar est au 151^e rang. L'agriculture occupe une place prépondérante dans l'économie béninoise dont le coton représente plus de 85% des exportations agricoles.

Les exigences de développement durable et le contexte de démocratie que le Bénin s'efforce de mettre en place le conduisent à accorder une attention spéciale à la formation du citoyen en général et de la jeunesse en particulier. La politique suivie ces huit dernières années, dans le cadre du Plan décennal de développement du secteur de l'éducation (PDDSE) 2006-2015, a porté sur l'amélioration des conditions d'accès à l'enseignement primaire grâce à des investissements dans les infrastructures et les mobiliers. Ces investissements ont permis une nette amélioration du taux brut de scolarisation. Toutefois, un certain nombre de problèmes persistent tels que la qualité de l'enseignement.

Le plan Éducation pour tous (EPT), validé en Conseil des ministres du Bénin en juin 2004, est parfaitement arrimé au PDDSE avec lequel il constitue un outil inédit de gestion du système éducatif qui devient ainsi, à son tour, un instrument important qui tient compte de :

1. l'amélioration de l'accès et de la rétention, y compris les filles et les enfants à besoins spécifiques ;
2. le ciblage sur les communes à faible taux de scolarisation ;
3. la réduction des redoublements ;
4. l'amélioration du temps d'apprentissage ;
5. le renforcement des compétences pédagogiques des enseignants et des directeurs d'écoles ;
6. l'évaluation des acquis des apprentissages ;
7. l'amélioration de la gestion.

L'Initiative francophone pour la formation à distance des maîtres (IFADEM) est une réponse de la francophonie à ces différents objectifs généraux. IFADEM est une commande politique exprimée en octobre 2006 par les chefs d'État et de gouvernement francophones lors du Sommet de Bucarest, consacré aux TIC et à l'éducation. IFADEM s'inscrit à la fois dans le cadre international de l'un des huit objectifs de la Déclaration du Millénaire à atteindre avant 2015, l'« Éducation pour tous » (EPT) et dans celui du cadre décennal de la Francophonie. L'Initiative a pour but explicite l'amélioration de la qualité de l'éducation et vise à donner une substance à une politique de formation continue des enseignants avec un effort particulier sur les parties les plus défavorisées des pays concernés : les zones rurales. Quatre pays, représentatifs de la diversité francophone, sont choisis pour une expérimentation : Bénin, Burundi, Haïti et Madagascar.

¹ Source : www.uis.unesco.org/pages/default.aspx

² Source : Institut géographique national du Bénin.

³ Source : <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/>



La phase expérimentale au Bénin (2008-2010) a touché 557 instituteurs titulaires du certificat élémentaire d'aptitude pédagogique (CEAP) et souhaitant se préparer au certificat d'aptitude pédagogique (CAP) du département Zou-Collines (soit 15 circonscriptions). Lors de cette phase, un espace numérique a été mis en place à Abomey. Cette phase d'expérimentation a été favorablement évaluée, ce qui a permis à IFADEM-Bénin d'entrer en septembre 2011 dans une phase 2 de déploiement qui capitalise sur les réalisations de la première phase.

La phase de déploiement d'IFADEM au Bénin a débuté officiellement le 27 janvier 2011 et a été suivie par la signature, le 24 juin 2011, d'une convention de financement entre le MEMP, l'OIF et l'AUF.

La phase 2 a concerné un nombre plus important de maîtres. En effet, il s'agissait cette fois de former 4 000 enseignants dans quatre nouveaux départements (Alibori-Borgou, Atlantique-Littoral, Mono-Couffo, Ouémé-Plateau) et d'élargir le nombre de maîtres concernés dans le département déjà touché par la phase expérimentale. Cette phase ne prenait donc pas en compte un seul département, celui d'Attacora/Donga.

La seconde phase s'est terminée en juin 2014. ■

Composante 1

Examen des processus

DANS CETTE PREMIÈRE PARTIE, nous traitons tout d'abord les questions de gouvernance et de pilotage, puis nous présentons les différents acteurs de l'Initiative, les supports de formation, les infrastructures et équipements technologiques et les formations qui furent organisées tant pour les instituteurs que pour les personnels de support et d'encadrement. Un récit chronologique termine cette revue.

Le lecteur dispose ainsi de tous les éléments de contexte, d'organisation et de mise en œuvre nécessaires à la compréhension de la phase 2 d'Ifadem.

1. Coordination entre les différentes parties prenantes et gouvernance du projet

Conformément aux principes du type de gouvernance mis en place par l'Initiative, l'organisation de la gouvernance au Bénin se situe à deux niveaux : une gouvernance nationale et une gouvernance internationale.

1.1. Gouvernance nationale

Elle est assurée par le Comité national (CN) qui a été constitué le 4 août 2008 après concertation entre le Secrétariat exécutif d'Ifadem, le ministère des Enseignements maternel et primaire (MEMP) et la Commission nationale permanente de la Francophonie (CNPf). La composition du CN a été modifiée dans le protocole additionnel de 2011 relatif au déploiement. Le CN se réunit sous l'égide du ministre des Enseignements maternel et primaire ou son représentant, en séance plénière deux fois par an.

Tel que décrit dans l'article 5 de l'accord de partenariat,¹ le CN a pour mission de coordonner au niveau local, en liaison avec le Comité de coordination international (CCI), les volets opérationnel, administratif et pédagogique de l'Initiative. Il est notamment en charge de la désignation des différents acteurs de terrain, du choix des régions concernées, de la détermination des conditions de reconnaissance de la formation des maîtres, de la planification des différentes étapes, de la fixation du montant des indemnités et des rémunérations des acteurs de terrain, de l'évaluation du dispositif par les autorités du pays.

Le CN est chargé aussi de :

- la concordance d'Ifadem avec les stratégies de réforme du MEMP ;
- la prise en compte des contenus et méthodologies de formation développés par Ifadem dans les stratégies de formation continue des enseignants définies par le MEMP ;
- l'intégration d'Ifadem dans la dynamique de la coopération éducative internationale dont bénéficie le pays ;
- veiller à ce que les contenus de formation produits dans le cadre de l'Ifadem tiennent compte des programmes scolaires en vigueur au Bénin, du référentiel de formation des enseignants ;
- s'assurer que les regroupements d'instituteurs sont organisés pendant les vacances scolaires.

Les membres du CN/Ifadem 2 sont :

- le conseiller technique à l'enseignement maternel et primaire (CT/EMP) ;
- le directeur de la programmation et de la prospective (DPP) ;

¹ Accord pour le déploiement d'Ifadem au Bénin.



- le directeur de l'inspection pédagogique (DIP) ;
- le directeur de l'enseignement primaire (D/DEP) ;
- le directeur de l'enseignement maternel (D/DEM) ;
- le directeur de l'Institut national de formation de recherche en éducation (D/INFRE) ;
- le directeur des examens et des concours (D/DEC) ;
- le directeur des ressources financières et du matériel (D/DRFM) ;
- le secrétaire technique permanent du plan décennal de développement du secteur de l'éducation (STP/PDDSE) ;
- le coordonnateur des concepteurs des contenus de formation IFADEM ;
- le coordonnateur des écoles normales d'instituteurs (ENI) ;
- le chef de service formation de la DEP ;
- le chef de service formation de l'INFRE.

Les membres de droit du CN/IFADEM 2 sont :

- le correspondant national de la Conférence des ministres de l'Éducation ayant le français en partage (CONFEMEN) ;
- le chef de file des partenaires techniques et financiers (PTF) pour l'éducation ;
- le représentant désigné par l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) ;
- le correspondant national de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF).

L'Agence française de Développement (AFD) y siège comme observateur.

Le CN est chargé aussi de désigner un secrétariat exécutif (SE) qui a pour mission de mettre en œuvre les différentes décisions prises. Le SE est présidé par M. Maoudi Comlanvi JOHNSON qui est le coordonnateur IFADEM pour le ministère. Durant la phase d'expérimentation, le SE était présidé par le D/DEP, alors que pour la phase de déploiement le ministère a placé IFADEM auprès du STP/PDDSE.

Le SE comprend également :

- le chef de service formation de la DEP et celui de l'INFRE ;
- le représentant local désigné par l'AUF ;
- le correspondant national de l'OIF ;
- le coordonnateur des concepteurs de contenus ;
- le coordonnateur des écoles normales d'instituteurs (ENI) ;
- un ou deux inspecteurs.

1.2. Gouvernance internationale

La gouvernance de l'Initiative est assurée par :

- le **Comité de pilotage** (CP) : présidé par l'administrateur de l'OIF et le recteur de l'AUF. Le CP se réunit deux fois par an en session ordinaire et en session extraordinaire en cas de besoin.
- le **Comité technique** (CT) au sein duquel siègent des représentants de l'OIF, de l'AUF et de la CONFEMEN, les référents scientifiques et les présidents des comités nationaux. Le CT fournit au CP tous les éléments d'information et d'aide à la décision nécessaires à la bonne exécution de l'Initiative.
- le **Groupe des représentants des pays** (GRP) : composé des diplomates représentant les pays dans les instances de la Francophonie. Le GRP est chargé d'impliquer étroitement à la conduite et à l'évolution de l'IFADEM les autorités des pays qui expérimentent le dispositif.
- les **Comités nationaux de suivi** (CNS) : mis en place dans chaque pays, ils ont pour mission de coordonner au niveau national, en accord avec le SE, les volets opérationnels, administratifs et pédagogiques de l'Initiative.
- le **Secrétariat exécutif** (SE) : c'est l'instance de coordination des différentes structures de l'IFADEM. Il constitue la structure garante de l'opérationnalité d'ensemble du dispositif IFADEM.
- Le **Comité de coordination international** (CCI) : composé de deux personnes responsables de l'Initiative, l'une au sein de l'OIF et l'autre au sein de l'AUF. C'est une instance de coordination et de suivi de l'IFADEM dans tous les pays concernés par l'Initiative.

- Le **Groupe d'experts** (GE) : il assure le suivi scientifique d'Ifadem. Il est composé d'experts désignés par le CCI. Des intervenants techniques et des partenaires de l'Initiative peuvent y être ponctuellement invités.

2. Pilotage du dispositif et fonctionnement administratif

Le SE est en charge du pilotage du dispositif. Les membres du SE ont tenu des réunions bimensuelles pour la programmation et le suivi des activités (ordre du jour des réunions). Sur le plan du fonctionnement administratif, le chef de projet local Ifadem permet la réalisation de toutes les activités et la coordination avec les différents acteurs dans les cinq départements concernés par Ifadem. Il a travaillé en tandem avec le coordinateur Ifadem du ministère qui assure la validation par le cabinet des décisions prises au niveau du SE.

La mission du chef de projet couvre à la fois les aspects administratifs et financiers : coordination avec le ministère et les PTF, suivi des dossiers des inscrits, soutien financier aux déplacements, suivi des constructions et équipement des espaces numériques, impression et diffusion des livrets, suivi des formations, organisation des missions, disponibilités de ressources... Le chef de projet a été aidé dans sa mission par un personnel chargé de la gestion administrative et financière.

Pour les différentes formations Ifadem sur les livrets et la formation 3i, une note de service a été signée par le directeur de cabinet du ministre et envoyée aux directeurs des Directions départementales d'Enseignements maternel et primaire (DDEMP) et aux directeurs des ENI pour assurer les regroupements.

3. Identification des acteurs, constitution et animation des équipes

Le dispositif Ifadem bénéficie de l'activité conjointe de trois catégories d'acteurs : ceux qui ont un rôle institutionnel et qui veillent à l'organisation et au déroulement des actions de formation ; ceux qui ont un rôle pédagogique et qui forment les acteurs à la méthodologie Ifadem ; et, enfin, ceux qui agissent dans le cadre de l'AUF ou de l'OIF et qui sont l'interface entre les deux premiers.

3.1. Les acteurs ayant un rôle institutionnel

Ces acteurs jouent un rôle de supervision du projet Ifadem au niveau national ou au plan départemental et d'encadrement des acteurs pédagogiques. Ils valorisent la démarche Ifadem dans leurs actions de représentation.

- **Le CCI** : composé de deux personnes responsables de l'Initiative, l'une au sein de l'OIF et l'autre au sein de l'AUF. C'est une instance de coordination et de suivi de l'Ifadem dans tous les pays concernés par l'Initiative.
- **Le SE d'Ifadem** : acteur collectif agissant au plan national, le secrétariat d'Ifadem est composé de sept membres qui ont un rôle technique et sont « l'œil du ministère ». Ils supervisent les formations qui se déroulent dans les ENI. Ils produisent des rapports qui ont vocation à figurer sur le site Ifadem du ministère (site qui n'était pas opérationnel au mois de juin 2014 lors de notre visite).
- **L'inspecteur général pédagogique** : il participe au SE d'Ifadem.
- **Le directeur départemental des Enseignements maternel et primaire** : il a un rôle de valorisation du dispositif au niveau décentralisé. Il est présent lors de l'ouverture des regroupements dans les ENI. Il intervient dans la définition des thématiques de travail des unités pédagogiques de sorte qu'une harmonisation des sessions soit effective.



- **Le directeur d'école** : il joue un rôle majeur dans le déploiement d'IFADEM puisque dans sa fonction de supervision du travail des enseignants de son école, il valide les fiches pédagogiques élaborées par les enseignants. À ce titre, il peut autoriser une séquence IFADEM ou la rejeter parfois en raison de son incapacité à émettre un avis sur la pertinence de la séquence du fait qu'il n'a pas reçu la formation IFADEM.
- **Le chef de circonscription** : il supervise l'organisation des mini-regroupements et peut participer à l'ouverture de ces formations. Il reçoit le matériel audio qu'il distribue ensuite aux directeurs d'école. Il fait remonter les besoins de formations qui ont été recensés vers la directrice de l'enseignement maternel et le directeur de l'enseignement primaire.
- **Le directeur de l'ENI** : il organise les sessions de formation IFADEM destinées aux élèves-instituteurs. Il joue également un rôle majeur dans l'organisation des regroupements des tuteurs et participe aux sessions. Il gère aux plans administratif et financier ces sessions de formation. Il contribue à l'ancrage institutionnel de l'espace numérique à l'ENI. Il établit des relations fonctionnelles avec le chef de circonscription et le directeur départemental en ce qui concerne le projet IFADEM.
- **Le directeur d'école** : il joue un rôle majeur dans le déploiement d'IFADEM puisque dans sa fonction de supervision du travail des enseignants de son école, il valide les fiches pédagogiques élaborées par les enseignants. À ce titre, il peut autoriser une séquence IFADEM ou la rejeter parfois en raison de son incapacité à émettre un avis sur la pertinence de la séquence du fait qu'il n'a pas reçu la formation IFADEM.
- **Les tuteurs** : en majorité des conseillers pédagogiques et, plus rarement, des directeurs d'école qui animent les formations IFADEM lors des mini-regroupements des instituteurs dans les unités pédagogiques. Ils définissent pour partie et planifient avec les instituteurs les thématiques et les travaux pratiques qui seront étudiés lors des séances de regroupement des unités pédagogiques. Lors des visites de classe des ifadémiens, les tuteurs portent une appréciation écrite sous la forme de fiches de visite de classe qu'ils adressent ensuite à l'espace IFADEM. Ils se réunissent une fois par mois à l'ENI pour échanger sur leurs pratiques de tutorat, recenser les difficultés rencontrées par les ifadémiens, répondre à des questions posées par le terrain et mutualiser leurs expériences.
- **Les inspecteurs** : certains sont concepteurs de livrets et ont une connaissance approfondie des orientations linguistiques et didactiques qui sont définies. Ils peuvent animer un regroupement de tuteurs.
- **Les ifadémiens** : sélectionnés sur la base d'un ensemble de critères (avoir obtenu le CEAP entre 2008 et 2010, préparer le CAP, être dans une classe), ils disposent des livrets IFADEM et de matériel audio. Ils établissent également des fiches d'évaluation de la formation qui leur a été dispensée. Ils bénéficient des formations dans le cadre des unités pédagogiques et travaillent autour des thèmes prédéfinis et en autoformation tutorée entre chaque mini-regroupement.
- **Les formateurs 3i** : ce sont d'anciens étudiants recommandés par le CNF de Cotonou et ayant terminé leurs études. Ils furent formés spécifiquement pour assurer cette responsabilité. Ils ont animé des formations pour les tuteurs, les chefs de circonscription, les inspecteurs, les élèves de l'ENI.

3.2. Les acteurs ayant un rôle pédagogique

Les acteurs impliqués du point de vue professionnel, pédagogique et didactique dans la démarche IFADEM sont :

- **Les concepteurs des livrets IFADEM** : ce sont des inspecteurs de l'enseignement primaire et secondaire et des universitaires en linguistique. Durant la seconde phase du projet IFADEM, le groupe de concepteurs a été renforcé. Il a bénéficié de l'appui des linguistes de l'AUF.
- **Les formateurs de formateurs** : au nombre de 10, ils ont formé les tuteurs sur les aspects de formation à distance et tutorat. Ce sont des forma-

3.3. Les acteurs en charge d'IFADEM à l'OIF et à l'AUF

- **Le CCI** : c'est l'instance OIF/AUF de coordination et de suivi d'IFADEM. Le suivi opérationnel est assuré au quotidien par le responsable pays qui joue le rôle d'interface avec le terrain.
- **Le coordonnateur d'IFADEM** : interlocuteur privilégié des différents acteurs impliqués aux niveaux institutionnel et pédagogique dans l'Initiative, il joue un rôle d'interface entre le directeur de cabinet, les différentes directions du MEMP, de l'inspection générale pédagogique et IFADEM. Il veille à la mise en œuvre des formations concernant IFADEM au niveau départemental. Il s'assure de la réception des dotations dans les circonscriptions. Il suit l'installation et la bonne marche des espaces numériques dans les ENI. Il réceptionne les fiches de suivi établies par les tuteurs et les tutorés lors des mini-regroupements.
- **La gestionnaire d'IFADEM** : elles gère les budgets et forme les gestionnaires des ENI aux procédures financières de l'AUF.

4. Adaptation/conception des contenus de formation

4.1. La conception des livrets

Plusieurs phases ont été nécessaires à la rédaction des premiers livrets (1 à 6), puis des livrets 7 et 8 en cours de publication durant notre visite. La démarche de travail a été structurée en trois phases :

- **phase d'élaboration** : qui a été possible à partir d'une démarche d'analyse des besoins. La mise en commun des contenus sélectionnés lors de plusieurs ateliers, les retours de terrain faits par les conseillers pédagogiques, les discussions avec les directeurs et formateurs de centres de formation d'instituteurs et l'étude de documents pédagogiques officiels ont permis une compréhension fine de la situation. De même, des observa-

tions de classes et des interviews avec des élèves de début et de fin de primaire en zone urbaine et semi-rurale ont apporté des éléments complémentaires sur la maîtrise de la phonétique et de la grammaire par les élèves en situation de communication. Enfin, la comparaison des systèmes linguistiques (principalement sur le plan phonétique) du français et de six langues nationales a été conduite.

Les inspecteurs qui ont été mobilisés étaient déjà des rédacteurs de manuels ou de programmes. Ils connaissaient parfaitement le cadre curriculaire. En outre, ils ont élargi leur domaine de compétences avec la démarche comparative relevant de la connaissance des livrets élaborés au Burundi et à Madagascar et avec l'analyse des besoins initiées par les universitaires linguistes.

- **phase de finalisation** : chaque livret a été soumis à la lecture d'un expert extérieur, notamment des experts linguistes de l'AUF.
- **phase de validation par le ministère** : les contenus des livrets ont été étudiés par les directions techniques afin d'établir la conformité des contenus IFADEM au programme national de l'école béninoise.

Un premier tirage d'une centaine d'exemplaires a été utilisé pour la formation des tuteurs qui ont eu ainsi la possibilité de faire remonter des propositions de modification au coordinateur IFADEM avant le tirage définitif.

4.2. Les huit livrets

- **Livret 1** : *Introduction. Enseigner et apprendre en milieu multilingue*

Ce livret de présentation de la démarche initie les différents acteurs aux objectifs d'IFADEM.

- **Livret 2** : *Repérer les erreurs phonétiques et y remédier*

Il sert de base de travail aux enseignants sensibilisés aux enjeux plurilingues du Bénin.

Un document complémentaire au livret 2 a été distribué : « L'alphabet des langues nationales béninoises ».



- **Livret 3 : Améliorer l'accueil des élèves francophones et non francophones. Favoriser l'apprentissage du français oral**

Ce livret sensibilise les enseignants à la compétence orale et à son évaluation.

- **Livret 4 : Renforcer la compétence de lecture-écriture en français**

Il met en évidence l'importance de la grammaire et du lexique au service de la lecture. Il souligne les interactions lecture-écriture.

- **Livret 5 : Renforcer l'appropriation du français par et pour les mathématiques**

Centré sur les mathématiques et en particulier sur les consignes, ce livret sensibilise les enseignants à l'importance du langage mathématique.

- **Livret 6 : Se former à l'évaluation pour mieux gérer la progression dans les apprentissages. Progresser dans les apprentissages en grands groupes**

Il constitue un apport en matière d'évaluation et de construction de critères. La thématique de la gestion des grands groupes et la question de l'évaluation des groupes sont proposées à l'étude.

- **Livret 7 : Le transfert, en français, des connaissances de la pré-mathématique à l'enseignement maternel**

Ce livret aborde les notions de mesure, d'apprentissages pré-numériques, de structuration du temps et de l'espace en proposant une démarche spécifique aux jeunes enfants.

- **Livret 8 : L'éducation à la protection et à l'entretien de l'environnement à travers l'Éducation scientifique et technologique et l'Éducation sociale à l'école primaire**

Ce livret initie les enseignants à l'éducation à l'environnement et, en particulier, présente les mesures écologiques prises au Bénin.

Les livrets 2, 3 et 4 constituent des ressources pédagogiques et didactiques de base pour l'initiation aux dimensions linguistiques. Les évaluateurs n'ont pu apprécier leurs usages en classe, ni assister à leur exploitation lors des mini-regroupements.

4.3. Autres ressources

Outre les livrets IFADEM, des ressources complémentaires ont été distribuées :

- le « **Mémento** » : élaboré sous la forme de fiches, ce document présente les éléments fondamentaux de la linguistique et les principes généraux de la didactique du français. Ce livret a été édité pour plusieurs pays.
- « **L'alphabet des langues nationales béninoises** », document datant de 2008, émanant du Centre national de linguistique appliquée du Bénin, avec l'appui du ministère de l'alphabétisation et de la promotion des langues et la coopération Suisse, publié avec le concours d'IFADEM, constitue un livret complémentaire permettant une initiation au plurilinguisme.

4.4. La dotation pédagogique

Elle inclut des ressources audio, des dictionnaires (Fondation Lagardère) et deux précis de grammaire. Les centres de documentation des cinq ENI et l'INFRE reçoivent une centaine d'ouvrages de sciences humaines et sociales (liste en annexe 3).

5. Installation des infrastructures techniques

En plus de l'espace numérique d'Abomey, installé lors de la phase d'expérimentation dans une salle construite à cette fin par la Coopération des Pays-Bas, et inauguré en juin 2009, quatre nouveaux espaces ont été installés dans les ENI d'Allada, Dogbo, Kandi et Porto-Novo, et un cinquième à l'INFRE à Porto-Novo.

Les espaces numériques devaient être installés dans une salle répondant à un cahier des charges spécifique développé par l'Administration des ressources informatiques de l'AUF pour ses CNE. Les salles des ENI, destinées à accueillir les espaces numériques, ont été construites sur le budget IFADEM.



Fig. 1 : Cours d'informatique à l'espace numérique de Dogbo

Chaque nouvel espace numérique a été équipé de 28 ordinateurs fonctionnant exclusivement avec des logiciels libres (dont deux pour l'administration), de périphériques (scanner, imprimante, vidéo projecteur) et d'un serveur. Celui d'Abomey a reçu 10 ordinateurs complémentaires. L'INFRE a reçu 20 ordinateurs pour son espace numérique et le bureau attenant.

Le matériel informatique et de réseau, l'éclairage, éventuellement la climatisation, et les périphériques ont été choisis notamment en fonction de critères de basse consommation énergétique. Ainsi, les ordinateurs portables qui équipent les espaces numériques consomment trois fois moins d'électricité qu'une unité centrale équipée d'un écran plat. Étant donné les problèmes récurrents de délestage électrique, des panneaux solaires couplés à des batteries au gel permettent d'assurer environ huit heures d'autonomie énergétique.

Pour les établissements qui n'étaient pas connectés à Internet, IFADEM a effectué les investissements nécessaires en installant une boucle locale radio et a pris en charge le coût de l'abonnement à Internet. Pour ces travaux, IFADEM a fait appel à des prestataires locaux.

Les espaces numériques ont été animés et gérés par de jeunes volontaires internationaux de la Francophonie. Nous n'avons pas pu les rencontrer durant notre mission. Contactés par courriel seuls deux ont répondu à notre questionnaire. Nous n'avons pu obtenir que deux des rapports annuels supposés être rédigés par ces animateurs et envoyés au responsable du projet. Notre vision de ce qui s'est passé dans les espaces numériques est donc très limitée.

Les espaces numériques étaient destinés à être utilisés principalement :



Fig. 2 : Antenne radio pour la connexion Internet à l'espace numérique de Dogbo

- par les instituteurs en formation qui y ont suivi la formation 3i (initiation à l'informatique et au Web 2.0) pendant les regroupements;
- par les personnels d'encadrement (inspecteurs, CP, RUP et Co-RUP) qui y ont aussi suivi une formation 3i;
- par les élèves-instituteurs et les professeurs des ENI pour les cours d'informatique;
- par les instituteurs pour effectuer des recherches et élaborer leurs documents de travail;
- par l'administration des ENI notamment pour le suivi administratif et budgétaire des regroupements et des actions de formation dans les provinces.

Ils étaient ouverts en général du lundi au vendredi de 8 h à 12 h et de 13 h à 17 h.

À titre d'exemple, voici les statistiques de fréquentation fournies par l'animateur de l'espace numérique de l'ENI d'Abomey de novembre 2012 à octobre 2013 :

- Élèves : 300
- Enseignants : 7
- Administration : 4
- Extérieurs : 48 – tuteurs IFADEM (33) et inspecteurs des Enseignements maternel et primaire (15) – et les 1 052 instituteurs du dispositif IFADEM du Zou-Collines pendant le deuxième regroupement du 6 au 25 mai 2013. Plus les 1 100 personnes qui ont fréquenté l'espace en dehors des heures de cours durant le mandat.

Il est à noter qu'un cambriolage a été commis dans cet espace numérique en mai 2013 : ont disparu en particulier 12 ordinateurs, le téléviseur et le projecteur.

6. Organisation des formations de formateurs et cadres

6.1. La formations des concepteurs

Les concepteurs ont été formés par trois universitaires béninois de l'Université d'Abomey-Calavi (dont Blaise DJIHOUËSSI qui coordonne l'équipe des concepteurs), par quatre doctorants et par un expert international, Sophie BABAULT (Université de Lille 3), qui a suivi la conception des livrets IFADEM.

Deux types d'ateliers ont été organisés : l'un, sur la rédaction avec un expert international, a permis d'établir le cadre de travail, le second, l'atelier de production, a été propice aux confrontations entre les aspects linguistiques et les dimensions didactiques. En effet, les échanges entre universitaires et inspecteurs ont porté sur l'analyse des besoins des enseignants et sur les difficultés linguistiques qui sont liées au système plurilingue du Bénin. C'est donc au cœur de l'activité de production de contenus, par les régulations successives issues des différents échanges, que la formation a été effective.

Les concepteurs ont résumé cette interaction de la façon suivante : « Les enseignants ne vont pas au laboratoire ». Cette expression tend à souligner l'importance accordée à la nécessaire vulgarisation des savoirs linguistiques et, en même temps, la nécessité d'articuler les savoirs linguistiques aux préoccupations des enseignants confrontés à des classes hétérogènes du point de vue de la langue maternelle. Avec la prise en compte du niveau de connaissance des enseignants et la définition d'objectifs réalistes, les concepteurs ont développé des compétences rédactionnelles.

6.2. La formation des inspecteurs

Les inspecteurs ont été formés par les concepteurs sur les livrets et par les formateurs de formateurs sur le tutorat. Ils ont suivi une formation informatique par les formateurs 3i.

6.3. La formation des conseillers pédagogiques

La formation des conseillers pédagogiques a été organisée sur un double plan : une formation au tutorat et une formation à l'usage des livrets.

La formation au tutorat a été animée par les formateurs de formateurs.

La formation aux livrets a été assurée par les concepteurs qui présentaient les livrets, les grands principes, la méthodologie utilisée. En ce sens, la formation s'apparentait plus à une information qu'à une formation dispensée sur trois, voire quatre jours. Au cours de ces ateliers, les conseillers pédagogiques identifiaient les questions problèmes qu'ils communiquaient aux concepteurs. Et, dans un second temps, les concepteurs répondaient aux demandes de clarification.

À l'issue de cette formation qui a touché tous les CP, une sélection a été opérée en vue de déterminer la liste des tuteurs par circonscription en fonction du nombre d'instituteurs à encadrer sur la base de 35 au maximum par tuteur.

6.4. La formation des directeurs

Pour participer à la formation, le ministère a élaboré les critères suivants : direction d'école de six classes, directeur nommé par arrêté, responsable d'une unité pédagogique (RUP). Les directeurs animent deux fois par mois les unités pédagogiques (regroupements de deux ou trois écoles) au cours desquelles les enseignants peuvent travailler sur les livrets.

6.5. Les directeurs du ministère

Ils sont impliqués dans la formation continue, ainsi que le directeur de cabinet, se sont réunis lors de l'atelier de réflexion sur la formation continue à Abomey les 27 et 28 mai 2014.



7. Organisation/suivi de la formation et de l'évaluation des enseignants

7.1. Le public cible

Durant la phase d'expérimentation, le public cible était constitué de 557 instituteurs titulaires du CEAP désirant se préparer au CAP dont 527, soit 95% de l'effectif de départ, ont passé avec succès les épreuves théoriques et pratiques à l'issue de leur parcours de formation.

Pour la phase de déploiement, cinq des six départements ont été pris en compte. Pour les instituteurs, les caractéristiques du public cible restent les mêmes que pour la phase d'expérimentation mais l'effectif est passé à 4 000.

7.2. Regroupements des bénéficiaires

Lors de la première phase d'expérimentation, le parcours de formation s'est étalé sur une durée de neuf mois et a compté trois regroupements (en présentiel). La phase de déploiement a suivi ces modalités, mais il n'y a eu que deux regroupements. Cette décision a été prise sur recommandation de l'évaluation externe de la phase d'expérimentation.

Le premier regroupement de la phase de déploiement s'est déroulé du 17 septembre au 10 octobre 2012, et a eu lieu dans les cinq ENI concernées par l'Initiative (Allada, Dogbo, PortoNovo, Kandi et Abomey). Sur chaque site, il était prévu deux cohortes par semaine de 150 instituteurs chacune. Pour chaque cohorte, trois groupes de 50 personnes furent constitués, encadrés par trois concepteurs ainsi que par des tuteurs. Les formations étaient liées à la présentation du guide d'introduction et des trois premiers livrets IFADEM.

Les instituteurs purent bénéficier également d'une initiation à l'informatique assurée par les formateurs 3i.

Sur chaque site, les personnels des ENI (directeur, secrétaire, comptable, chef de service des études ainsi que quatre manutentionnaires) furent mis à disposition pour assurer tous les aspects logistiques de l'opération. Ils participèrent au contrôle des listes des instituteurs, à leur enregistrement et à la distribution du kit pédagogique IFADEM contenant les dotations pédagogiques nécessaires au parcours de l'enseignant plus un cahier et un stylo. Le D/DDEMP et son chef de service ont pu se rendre ponctuellement dans les ENI pour s'assurer de la supervision et parer aux imprévus.

En ce qui concerne le versement des indemnités aux instituteurs, le MEMP a souhaité que ce soit les comptables des ENI, sous la responsabilité du MEMP, qui se chargent du versement des indemnités grâce à une convention de délégation budgétaire qui a été signée entre les ENI et l'AUF. Ces comptables reçurent à cet effet une formation spécifique aux règles comptables de l'AUF.

Le deuxième regroupement eut lieu en juin 2013 et fut suivi d'une évaluation théorique sur l'ensemble des livrets de la phase de déploiement, ainsi qu'une évaluation pratique portant sur des observations de classe.

7.3. Autoformation tutorée

À partir d'octobre 2012, les tuteurs animèrent deux fois par mois des mini-regroupements des tuteurs dont ils avaient la charge. Ces réunions furent planifiées, dès le début de la formation, par les tuteurs en concertation avec leurs tutorés, en ce qui concerne les dates et les lieux, parmi ceux d'affectation des participants, ces informations étant transmises au coordinateur IFADEM. Elles permettaient aux instituteurs d'évoquer les « zones d'ombre » sur lesquelles ils butaient, et de lire les livrets quand le temps leur avait manqué pour le faire chez eux.

Entre ces sessions, les instituteurs étaient en autoformation. Ils pouvaient aussi recevoir la visite de leur tuteur si celui-ci était un CP. Les CP-tuteurs consacèrent un nombre important de visites

de classes tenues par leurs tutorés, entre 15 et 20 visites en moyenne sur les 35 dues mensuellement du point de vue statutaire.

La supervision des tuteurs était assurée mensuellement par l'équipe de concepteurs de contenus. Ces derniers fournirent des outils – sous forme de fiches de suivi – pour assurer au mieux le tutorat. Ces fiches – remplies par les tuteurs et les tutorés à chaque mini-regroupement – furent collectées lors des réunions mensuelles par les concepteurs de contenus et remises au coordinateur IFADEM. Elles ne furent cependant pas exploitées par les concepteurs de contenus, cette tâche ne figurant pas explicitement dans leur contrat.

7.4. Évaluation théorique et pratique

L'évaluation de la formation IFADEM fut placée sous la responsabilité de la DEC.

Lors du dernier regroupement, les participants furent évalués à l'écrit en passant des tests sous forme de QCM portant sur les contenus des livrets. Ces tests avaient été élaborés par l'équipe de conception de contenus et validés par le CN. Les résultats des tests écrits sont additionnés à ceux de l'évaluation pratique pour donner les résultats finaux. Peu après le dernier regroupement, les instituteurs furent observés en classe pour attester de leurs pratiques pédagogiques et évalués par des inspecteurs, formés préalablement, à l'aide d'une grille d'observation commune. Les tuteurs donnèrent également une appréciation des enseignants dont ils avaient la charge et qui fut prise en compte dans l'attribution de la note finale de l'évaluation pratique.

Lors de la phase d'expérimentation, 527 instituteurs sur les 557 concernés, soit 95% de l'effectif de départ, passèrent avec succès les épreuves théoriques et pratiques à l'issue de leur parcours de formation.

Pour la phase de déploiement les résultats furent similaires et sont les suivants :

| | | |
|---------------------------|-------|--------|
| Inscrits à la formation : | 4 000 | (100%) |
| Inscrits à l'examen : | 3 906 | (98%) |
| Présents à l'examen : | 3 689 | (92%) |
| Réussites : | 3 676 | (92%) |

La distribution des notes à l'épreuve écrite de la fin de la formation est donnée dans l'histogramme ci-dessous :

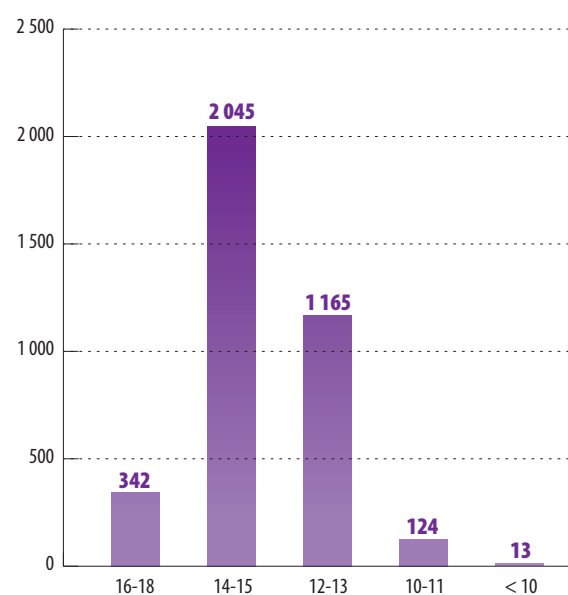


Fig. 3 : Distribution des notes (sur 20) à l'épreuve écrite de juillet 2013

Les résultats obtenus à cette évaluation permettent à ces instituteurs, suivant la note obtenue, de bénéficier d'un bonus plus ou moins important comptant pour l'épreuve écrite du CAP.

8. Reporting, communication interne

Aucune personne ressource ou une instance n'a été dédiée à la communication d'IFADEM au Bénin, mais la mise en place par l'équipe du projet d'un ensemble d'outils de suivis a permis aux différents acteurs d'avoir une visibilité claire du projet et de son déroulement. Ainsi, pour toutes les réunions du CN ou SE, des rapports ont été rédigés et



des listes de présence signées. Tous les trois mois, le chef du projet IFADEM élabore des rapports des activités réalisées durant le trimestre. L'équipe projet et le CN ont toujours disposé d'une visibilité financière suffisante à travers les rapports de synthèses des dépenses exécutées trimestrielles, qui leur permettent de connaître la situation financière et le montant des engagements possibles pour les différentes activités, et d'obtenir des points de comparaison entre différents postes budgétaires et différents sites d'exécutions.

Le contrat avec les concepteurs des livrets a permis d'avoir une transparence totale sur la nature de leurs tâches, les résultats escomptés, le taux des indemnités et plus particulièrement la libération de leurs droits sur les supports pédagogiques réalisés.

Pour suivre les différentes réalisations sur le terrain, un ensemble important d'outils a été élaboré :

- Statistiques IFADEM des regroupements dans les cinq départements ;
- Fiches récapitulatives des réunions bilans des tuteurs ;
- Mémo destiné aux tuteurs pour expliquer les aspects logistiques ;
- Outils de suivi de tutorat :
 - Fiche de renseignements des instituteurs
 - Liste de vérification (*Check-List*)
 - Compte rendu de rencontre avec les instituteurs
 - Rapport mensuel de session de tutorat
 - Fiche de liste des questions fréquemment posées
 - Formulaire d'évaluation du tuteur par les instituteurs
 - Carnet de bord du tuteur
 - Rapport de l'atelier de formation aux TICE

Après chaque mission scientifique ou d'évaluation, des rapports ont été aussi rédigés. Le *reporting* du projet est alors abondant à en juger par le nombre de documents produits à l'intention des différents partenaires du projet.

Toutefois, les formulaires d'évaluation mensuelle des tuteurs par les instituteurs n'ont été exploités ni par les tuteurs ni par les concepteurs, vu que cette tâche ne figurait pas dans leur contrat. Une telle exploitation aurait permis de découvrir avant la visite des experts que certains instituteurs se plaignaient, par exemple, d'un manque d'information concernant, à la fois, les dictionnaires non reçus par les nouveaux ifadémiens – ce qui est normal puisqu'ils ne faisaient pas partie du « kit IFADEM » – et la non livraison des radios à certaines écoles avant la fin de la formation. L'étude, actuellement menée par M. Blaise DJIHOUESSI, sur les outils de tutorat mis à disposition permettra de tirer les conclusions nécessaires et contribuera à l'amélioration de ces outils.

9. Communication externe

Si la communication interne est très satisfaisante, ce n'est pas le cas de la communication externe du projet qui semble avoir été en deçà de ce qui pouvait être attendu. Quelques initiatives isolées et non planifiées ont eu lieu telles que :

- la médiatisation de la signature de la convention de la phase de déploiement en présence de l'ambassadeur de France, le recteur de l'AUF, l'administrateur de l'OIF et le ministre de l'enseignement maternel et primaire par une télévision béninoise ;
- la diffusion par la télévision BB24 d'un film de courte durée réalisée par des volontaires francophones qui se trouvaient par coïncidence dans un lieu d'activité d'IFADEM ;
- la diffusion de la séquence de distribution des postes radios par le ministère.

Par contre, la majorité des activités de communication prévues dans le projet n'ont pas été réalisées :

- la conception et animation d'une émission radio qui aurait dû toucher un large public d'enseignants ;

- un site web dédié à IFADEM-Bénin qui aurait pu être un moyen de communication efficace envers la communauté de l'éducation et la société civile;
- participation aux conférences internationales pour diffuser les résultats de l'IFADEM-Bénin à l'exception de la conférence «eLearning Africa»;
- les émissions radio diffusées par l'INFRE n'ont pas été exploitées.

Le site web IFADEM international a été la principale vitrine pour diffuser à l'extérieur les informations sur les activités d'IFADEM Bénin.

Les animateurs des espaces d'Allada et d'Abomey, volontaires internationaux de la Francophonie, ont tenu des pages FaceBook sur les activités de leurs espaces numériques :

- www.facebook.com/EspaceNumeriqueIfademDallada
- www.facebook.com/EspaceIfadem

Les informations étaient partagées avec la page officielle IFADEM :

- www.facebook.com/ifadem.org

Le « Mémento » élaboré avec d'autres pays bénéficiaires de l'IFADEM a été aussi un moyen de communication externe très apprécié.

10. Récit détaillé et analytique de la phase de déploiement

10.1. Présentation du contexte et de son évolution

La phase de déploiement d'IFADEM au Bénin a débuté officiellement le 27 janvier 2011 et a été suivie par la signature, le 24 juin 2011, d'une convention de financement entre le MEMP, l'OIF et l'AUF.

La phase 2 a concerné un nombre plus important de maîtres. En effet, il s'agissait cette fois de former 4 000 enseignants dans quatre nouveaux

départements (Alibori-Borgou, Atlantique-Littoral, Mono-Couffo, Ouémé-Plateau) et d'élargir le nombre de maîtres concernés dans le département déjà touché par la phase expérimentale. Cette phase ne prend donc pas en compte un seul département, celui d'Attacora-Donga.

La seconde phase s'est terminée en juin 2014 et il est question maintenant de faire une analyse approfondie sur le déroulement du processus afin de donner une appréciation sur le dispositif de formation mis en place et sur son intégration dans le système de formation continue.

10.2. Description du projet (objectifs, contenu, intervenants, mode opératoire...)

Les objectifs de la phase de déploiement, tels que formulés dans les TDR et dans l'article 3 du protocole additionnel à l'accord de partenariat relatif au déploiement de l'IFADEM au Bénin, visaient à :

- « mettre en œuvre un dispositif de formation en partie à distance s'articulant principalement autour de cinq Écoles normales d'instituteurs (ENI) : Abomey, Allada, Dogbo, Kandi, Porto-Novo;
- améliorer les compétences professionnelles de 4 000 enseignants du primaire, déjà en exercice, dans leur enseignement du et en français et de les sensibiliser à l'usage des technologies de l'information et de la communication;
- développer des contenus pédagogiques en didactique du et en français et en technologies de l'information et de la communication pour la formation continue des enseignants du primaire et de les adapter pour la formation initiale de 2 000 élèves-instituteurs;
- aider le MEMP à tester et valider une stratégie de formation continue des enseignants par l'intermédiaire d'un dispositif de formation en partie à distance;



- créer quatre espaces numériques dans les ENI d'Allada, Dogbo, Kandi et Porto Novo, de renforcer l'espace numérique de l'ENI d'Abomey et de créer un espace numérique à l'INFRE dédié à l'animation d'IFADEM ;
- former environ cent cinquante formateurs de formateurs destinés à animer et encadrer un dispositif de formation en partie à distance ;
- assurer la formation des directeurs d'école dans les écoles qui comportent des enseignants formés à IFADEM ;
- accompagner le MEMP dans la mise en place d'un plan d'actions de formation continue basé sur les outils et méthodologie IFADEM ».

Les contenus d'enseignement peuvent être distingués en trois catégories :

1. les enseignements relatifs aux aspects linguistiques tenant compte du système plurilingue du Bénin et des difficultés phonologiques, lexicales et syntaxiques, avec des contenus didactiques relevant de l'apprentissage/enseignement de la langue. Ces contenus concernent les enseignants, les tuteurs et les inspecteurs ;
2. des contenus spécifiques de la démarche de tutorat et de la planification des activités (thèmes de réflexion et mise en application à programmer lors des regroupements des unités pédagogiques) et de la rédaction d'outils de suivi des activités des tuteurs. Les conseillers pédagogiques, les inspecteurs et certains directeurs d'école travaillent sur ces contenus ;
3. des contenus relatifs aux technologies de l'information et de la communication et de l'enseignement à distance.

Les acteurs impliqués dans la formation et ayant un rôle pédagogique direct ont été présentés au paragraphe 3.2.

Les modes opératoires des différentes formations :

La formation des enseignants est dite hybride puisqu'une partie est en présentiel et l'autre se déroule à distance en autoformation tutorée.

La formation des personnels de conception de ressources et d'encadrement des instituteurs est en présentiel.

• Les modalités présentielles

Les modalités présentielles sont centrées sur l'appropriation des livrets et impliquent la construction de connaissances linguistiques au regard des préoccupations didactiques qui sont énoncées par les enseignants. En effet, la gestion des classes hétérogènes du point de vue de la langue maternelle oblige les concepteurs et les tuteurs à prendre en compte la réalité des contextes en proposant des pistes de réflexion et d'action. Les enseignants sont regroupés deux fois par mois, avec leur tuteur, dans les unités pédagogiques pour échanger et étudier les aspects qui leur semblent importants ou qui posent problème dans l'enseignement de la langue et dans l'utilisation des livrets.

• Les modalités à distance

Les enseignants sont en autoformation tutorée entre chaque mini-regroupement. Ils utilisent les livrets et les CD et notent leurs questions ou leurs difficultés pour les exposer au groupe lors du prochain mini-regroupement.

10.3. Le récit

À l'issue de la première phase d'IFADEM, l'OIF (Direction de la planification stratégique et Direction de l'éducation et de la formation) commandait une étude externe d'évaluation d'IFADEM qui fut menée par le cabinet ATEMA Conseil avec trois experts indépendants de janvier à juin 2010. L'étude portait sur les deux premiers pays concernés : le Burundi et le Bénin.

Leur rapport, paru en juin 2010, mentionne dans sa monographie consacrée au dispositif béninois :

Au Bénin, de l'avis de l'ensemble des personnes rencontrées dans le cadre de l'étude de cas, il apparaît que l'Initiative IFADEM s'inscrit parfaitement dans les objectifs du gouvernement béninois « d'améliorer la qualité de l'offre d'éducation par le renforcement de la formation initiale et continue des enseignants ». Par ailleurs, et comme mentionné par le

président du CN béninois, « IFADEM répond à un réel besoin de renforcement des capacités des maîtres pour mieux enseigner le français ».

En parallèle, fin mars 2010, le Conseil scientifique de l'AUF mandatait trois experts pour évaluer la phase expérimentale d'IFADEM au Bénin. En juin 2010, date de la restitution de leur rapport final, les experts tiraient les conclusions suivantes :

IFADEM est un bel exemple de dispositif partiellement à distance pour la formation continue dans le secteur éducatif. Les instituteurs affirment tous avoir « appris à apprendre », se déclarent satisfaits de la formation linguistique et didactique reçue et témoignent de la meilleure efficacité de cette formule par rapport aux formations présentielles dispensées en périodes bloquées dans d'autres projets [...].

Les résultats de l'expérimentation, les évaluations externes favorables et le soutien des partenaires techniques et financiers permirent à IFADEM-Bénin d'entrer en janvier 2011 dans une phase 2. Cette phase de déploiement devait capitaliser sur les réalisations de la première phase et permettre au ministère de s'engager dans une nouvelle stratégie nationale de formation continue pour près de 4 000 enseignants du primaire.

Étape 1 : Année 2011 - Mise en place du cadre institutionnel, de la gouvernance, constitution et formation des équipes - Début de la construction des espaces numériques

Réunis le jeudi 27 janvier 2011 à Cotonou, les représentants des quatre institutions partenaires – M. Pamphile GOUTONDI, secrétaire général du ministère des Affaires étrangères, de l'Intégration africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'extérieur, M. Gilles YEKPON, directeur de cabinet du ministère des Enseignements maternel et primaire, M. Soungalo OUEDRAOGO, directeur de l'Éducation et de la Formation à l'OIF, et M. Abderrahmane LELLOU, vicerecteur à la politique scientifique de l'AUF – signent le protocole additionnel à l'accord de partenariat relatif

au déploiement et lancent ainsi officiellement la seconde phase d'IFADEM au Bénin. La convention de financement est signée le 24 juin 2011.

Ce protocole additionnel modifie dans sa composition le CN, constitué le 4 août 2008, après concertation entre le SE d'IFADEM, le MEMP et la CNPF. Le MEMP place IFADEM auprès du secrétariat du PDDSE alors que pendant la phase d'expérimentation le SE était présidé par le D/DEP.

L'AUF et l'OIF désignent, quant à elles, un chef de projet IFADEM dédié, chargé notamment de coordonner, avec le ministère, l'ensemble des activités menées dans le cadre du déploiement et de les représenter dans les instances de gouvernance de l'Initiative.

L'équipe des concepteurs de contenus IFADEM est constituée.

Ces concepteurs sont formés à la méthodologie d'écriture des livrets IFADEM du 8 au 12 novembre 2011 par un expert international, Sophie Babault.

Des cadres du MEMP et les membres du CN sont formés au dispositif IFADEM du 15 au 17 novembre 2011 par des membres du SE.

Les travaux de construction des espaces numériques débutent dans les quatre ENI en novembre 2011.

Étape 2 : Janvier-septembre 2012
- Formation des intervenants et production des ressources - Achèvement des espaces numériques

Les concepteurs de contenus participent à un atelier de rédaction du livret 2 et à des ébauches des livrets 3, 4, 5 et 6 animé par un expert international, Sophie Babault, du 9 au 13 janvier 2012, puis à un atelier de production de contenus mené par le coordonnateur de l'équipe, Blaise DJIHOUËSSI, du 30 janvier au 4 février 2012.

Les travaux de construction des espaces numériques sont achevés au 31 mars 2012 dans les ENI de Kandi, Allada et Porto-Novo.



Fig. 4 : État d'avancement de l'espace numérique de Kandi au 12 mars 2012

Des formateurs pour assurer les formations 3i sont recrutés par le chef de projet parmi les anciens étudiants ayant fréquenté le CNF de Cotonou, puis formés par un expert local, Fawaz Tairou, du 4 au 6 avril 2012.

Des cadres du MEMP sont formés au dispositif IFADEM le 18 mai 2012 par des membres du SE.

Les concepteurs de contenus participent à un atelier de finalisation des livrets 2, 3 et 4 et de préparation des livrets 5 et 6, animé par un expert international, Sophie BABAULT, du 18 au 23 juin 2012.

Les travaux de construction de l'espace numérique de Dogbo sont achevés le 8 juin 2012.

Des formateurs pour assurer les formations au tutorat sont recrutés : un docteur en intégration pédagogique des TIC; un inspecteur de l'enseignement primaire, titulaire du master de recherche à distance francophone (MARDIF); un inspecteur de l'enseignement secondaire, titulaire du master d'utilisation des TIC; un professeur certifié de l'enseignement secondaire, titulaire d'un master en ingénierie de formation; un administrateur réseau, titulaire d'un master en ingénierie de formation multimédia; et cinq personnes choisies parmi les

anciens tuteurs de la phase d'expérimentation. Ces 10 personnes sont ensuite formées par un expert international, Abdourahmane MBENGUE, du 22 au 25 août 2012.

Tous les CP des départements concernés, ainsi que les directeurs d'école recrutés comme tuteurs, suivent une formation aux livrets 1 à 4, du 27 au 30 août 2012, assurée par des concepteurs. À l'issue de cette formation, ils sont évalués et 123 d'entre eux (dont quatre directeurs d'école) sont retenus comme tuteurs pour accompagner les instituteurs durant tout leur parcours de formation. Les tuteurs reçoivent une radio à utiliser pour une écoute collective du CD de phonétique lors des mini-regroupements.

À partir de fin août 2012, dotation des ENI et de l'INFRE en fournitures et matériel informatique.

Le MEMP ayant souhaité que la gestion des regroupements (frais de déplacements, *per diem*...) soit assurée par les gestionnaires des cinq ENI concernées, ceux-ci reçoivent une formation aux procédures de l'AUF, le 4 septembre 2012, par la gestionnaire IFADEM.

Les tuteurs reçoivent un accompagnement au tutorat par les 10 formateurs de formateurs :

- du 5 au 7 septembre 2012 pour les départements de Zou-Collines et Ouémé-Plateau ;
- du 11 au 13 septembre 2012 pour les départements de Mono-Couffo et Atlantique-Littoral ;
- du 12 au 14 septembre 2012 pour le département de Alibori-Borgou.

Étape 3 : Septembre 2012-juin 2013 – Formation des instituteurs et des élèves-instituteurs

Quatre mille instituteurs des cinq départements concernés sont choisis pour participer à la formation IFADEM. Sur ces 4 000 instituteurs, 3 930 prennent part à un premier regroupement à l'ENI de leur département entre le 17 septembre et le 10 octobre 2012, animé par des concepteurs de contenus et par des formateurs 3i.

Ces événements ouvrent la période d'autoformation tutorée, avec des mini-regroupements deux fois par mois, sous la responsabilité des tuteurs. Ceux-ci se retrouvent tous les mois avec les concepteurs de contenus pour des bilans du mois écoulé, des compléments d'information, des réponses à des questions, etc.

Une formation à l'utilisation des livrets 1 à 4, animée par des concepteurs, est organisée à l'intention des inspecteurs et des C/CS des cinq départements les 21 et 22 novembre 2012. Ceux-ci reçoivent aussi un accompagnement au tutorat par des formateurs de formateurs les 23 et 24 janvier 2013.

De même, tous les enseignants des ENI, permanents et vacataires, ont participé aux formations aux livrets et à la formation 3i.

Les chefs de circonscription reçoivent les radios/CD entre janvier et juin 2013.

Sous l'égide de la DEC, les instituteurs passent les épreuves écrites et pratiques pour la validation de la formation IFADEM en juin 2013.

Étape 4 : Juin 2013-juin 2014 – Formation des élèves-instituteurs et autres activités

Les élèves-instituteurs participent dans les espaces numériques à des formations 3i qui sont intégrées dans le programme d'études de la 1^{ère} année des ENI qui comporte un volet TICE officiel de 40 heures sur un total de 660 heures.

Du 31 mars au 4 avril 2014, 25 élèves inspecteurs ont suivi une formation de cinq jours à l'usage des TICE à l'ENI de Dogbo. La formation a été animée par des experts nationaux : Didier ANAGO et N'Zanké BÉHÉTON. Il est à noter qu'il s'agissait bien d'une formation aux TICE (TIC dans l'éducation) et non pas d'une initiation aux TIC. Les objectifs étaient en effet de :

- opérer des choix responsables en matières de logiciel et de gestion de son espace de travail ;
- produire des supports multimédia ;
- analyser le contexte d'introduction des TIC dans l'éducation ;
- élaborer une démarche de recherche d'informations en liaison avec la préparation d'une leçon ;
- s'approprier la démarche d'orientation de ses étudiants vers des ressources complémentaires ;
- s'approprier les outils du travail collaboratif en ligne.

Ce stage a remplacé une formation prévue pour des cadres du ministère.

En avril 2014, des formations de trois jours aux livrets sont organisées respectivement pour les directeurs, les CP et les inspecteurs.

À la même période, les RUP et les Co-RUP des départements concernés – 1 635 au total – reçoivent une formation aux livrets animée par des concepteurs de contenus.

Une évaluation externe de la phase 2 d'Ifadem est organisée par l'OIF et l'AUF avec une mission de trois experts internationaux du 1^{er} au 13 juin 2014.

Composante 2

Analyse des résultats de la phase 2



1. Pertinence

Pour apprécier la pertinence du projet IFADEM dans la phase de déploiement, nous tenons compte de plusieurs dimensions qui relèvent pour la première de la cohérence externe du projet et pour les dimensions suivantes de la cohérence interne.

- L'intégration du projet IFADEM aux objectifs du système éducatif (cohérence externe)
- L'ingénierie du dispositif au regard du fonctionnement central du système et de sa déclinaison dans les départements (cohérence interne)
- L'articulation des contenus IFADEM dans les programmes (cohérence interne)
- L'organisation des regroupements dans les unités pédagogiques (cohérence interne)
- L'organisation scolaire (cohérence interne)
- L'initiation aux usages numériques (cohérence interne)

1.1. La cohérence externe du projet

L'accord de partenariat entre les parties prenantes prévoyait une articulation entre IFADEM et le système éducatif, en particulier le PDDSE. L'intégration d'IFADEM aux objectifs du système éducatif s'inscrit bien dans le cadre du PDDSE. La question de la qualification des enseignants dans le système éducatif est sensible puisque 50% des enseignants du primaire sont qualifiés et qu'il reste encore une grande marge de progression. Le dispositif IFADEM contribue à une petite échelle à l'objectif de qualification avec 3 930 enseignants qui ont pu bénéficier d'une formation en présentiel et à distance. Nous souscrivons aux analyses de Christian Depover (2013) qui mentionnait que la « phase de

déploiement qui visait la formation de 4 000 enseignants constitue un test pertinent dans la perspective d'une phase de démultiplication ».

Si l'articulation est effective, l'ancrage institutionnel d'IFADEM suppose une double lecture. En effet, les structures du ministère sont en liens avec l'Initiative, cependant la gestion du projet reste externe et le fait de l'espace IFADEM. Autrement dit, l'établissement d'un lien institutionnel a pu se vérifier à plusieurs niveaux :

- avec le MEMP qui a nommé un coordonnateur IFADEM, lequel est membre du SE ;
- avec le CN qui coordonne les aspects opérationnel, administratif et pédagogique de l'Initiative ;
- avec le SE, dont la tâche était de superviser toutes les actions de conception, de diffusion, de formation et d'assurer le suivi de ces différentes actions ;
- avec le binôme de coordonnateurs AUF et ministère ;
- avec l'implication des directions techniques ;
- avec le soutien du ministère, les enseignants ayant validé leur formation IFADEM sont gratifiés d'un bonus pour l'examen du CAP.

Mais ce lien est-il suffisant pour parler d'ancrage institutionnel? Dans la mesure où la gestion n'est pas intégrée au niveau du ministère, l'Initiative reste un projet. Le soutien n'équivaut pas à la prise en charge du dispositif. Ainsi, la gouvernance qui a été précisée dans la première composante du présent rapport semble plus adaptée aux objectifs de déploiement d'IFADEM qu'à un transfert de compétences. La seconde phase qui a concerné cinq départements sur six a pris appui sur une infrastructure bien identifiée.

En revanche, les objectifs de transfert supposent une organisation différente puisque les acteurs ayant compétence à agir dans la formation continue des enseignants sont les directions. Or, les directions concernées ont clairement reconnu le manque d'articulation entre leurs activités respectives. De même, le directeur de cabinet du MEMP, M. Albert ADAGBE, considère la nécessité de créer une instance de coordination qui puisse se saisir pleinement de la formation des enseignants. À partir de ce constat, deux préconisations sur la gouvernance et le pilotage seront proposées dans la composante 4 du présent rapport.

1.2. La cohérence interne du projet

1.2.1. L'ingénierie du dispositif au regard du fonctionnement central du système et de sa déclinaison dans les départements

La phase de déploiement prenant appui, en ce qui concerne la formation continue des enseignants, sur le découpage en départements et sur le fonctionnement en réseau d'écoles, elle est donc cohérente du point de vue de sa structuration. La conception hybride de la formation en présentiel et à distance allie les possibilités de déplacements des acteurs avec les capacités de travailler en autonomie dans le cadre du tutorat. Le dispositif IFADEM a permis également une innovation dans le cadre des unités pédagogiques puisque les enseignants travaillaient entre les mini-regroupements en auto-formation tutorée. Cette démarche innovante a été effective et l'on peut retrouver des traces de cette organisation à travers les fiches de suivi rédigées par les tuteurs.

La pertinence du dispositif IFADEM est tangible, car, si l'objectif est bien de former les enseignants, il vise également à renforcer les capacités de l'encadrement. Le fait de créer un tutorat a permis la définition du rôle nouveau de tuteur, qui oblige à penser et à agir autrement auprès des enseignants pour permettre l'évolution des pratiques enseignantes. La seule fonction de conseiller pédagogique ne pouvait susciter une telle évolution tant cette fonction était arrimée à une posture de contrôle. Les entretiens

avec les ifadémiens attestent de ce changement de posture professionnelle : « ils ont changé leur habit de gendarme ». Les réunions mensuelles des tuteurs organisées dans les ENI ont favorisé la mutualisation de leurs expériences. Avec IFADEM, les tuteurs ont mobilisé une nouvelle manière de faire et ont construit de nouvelles compétences même si ces compétences sont à renforcer selon la DEP.

Au regard du fonctionnement central du système éducatif, IFADEM reçoit le soutien des directions du ministère et de l'inspection générale. La cohérence du dispositif est perçue et appréciée comme une innovation remarquable.

1.2.2. L'articulation des contenus IFADEM dans les programmes

Les contenus d'enseignement ont montré leur pertinence, car ils répondaient à des besoins particuliers dont ont bénéficié les différentes catégories d'acteurs. L'analyse des besoins a permis justement de saisir les difficultés linguistiques rencontrées aussi bien par les enseignants et formateurs que par les élèves impliqués dans un contexte linguistique complexe. Que ce soit au niveau des inspecteurs, des conseillers pédagogiques, des directeurs, des ifadémiens, l'apport de connaissances sur les dimensions plurilingues, la spécification de démarches didactiques au regard des différentes approches (le français comme langue nationale, le français comme langue seconde ou encore le français comme langue d'enseignement), la définition d'activités transversales aux disciplines mathématiques ont été adaptés. Sur les 70 langues qui existent au Bénin, les six langues prises en compte dans le livret 2 sont celles qui ont été retenues par le ministère pour le projet d'introduction des langues locales dans l'enseignement primaire. Bien que les profils des apprenants diffèrent, les contenus contribuent à une prise de conscience des enjeux plurilingues au Bénin, des obstacles didactiques auxquels sont confrontés enseignants et élèves. Il est toujours possible de les adapter, de les rendre plus accessibles de sorte que l'appropriation soit garantie pour un plus grand nombre d'apprenants. De ce point de vue, il nous semble que la



caractérisation de niveaux d'enseignement-apprentissage mériterait d'être précisée. Ce point sera discuté dans la composante 3 du rapport.

La constitution de l'équipe de concepteurs issus de l'enseignement primaire, secondaire et universitaire a garanti une vision d'ensemble du cursus scolaire. La réflexion sur la continuité du processus d'enseignement/apprentissage a donc été assurée. Sur le plan de la démarche de conception, la structuration entre phases d'élaboration, de finalisation avec un expert extérieur, de validation par les directions techniques et les personnes ressources a permis la publication des livrets pendant la phase 1 d'IFADEM et a été largement exploitée durant la phase de déploiement. Toutefois, les concepteurs reconnaissent la nécessité de tester de façon plus méthodique les contenus sur le terrain afin d'ajuster au mieux les séquences didactiques. De même, l'absence de temps d'observation des pratiques de classe est identifiée comme une limite dans la conception des contenus et cette limite est due au fait que le cahier des charges des concepteurs ne prévoit pas cette possibilité. Pour les livrets 7 et 8, les concepteurs ont essayé de tirer parti de leur expérience antérieure en testant auprès des tuteurs les documents élaborés durant les temps de formation en présentiel.

Si la conception des livrets constitue un travail d'ampleur qui répond aux besoins de maîtrise de la langue française dans un contexte d'hétérogénéité linguistique, la perception des livrets par les acteurs renseigne sur les modes d'appropriation de ces documents. Nous intégrons ci-après les appréciations des acteurs rencontrés au cours de notre mission ainsi que les analyses que Joseph Ahanhango a présentées au séminaire d'Abomey en mai 2014.

1.2.3. La perception des livrets sur le terrain après la phase expérimentale et la phase de déploiement

- **Livret 1 : Introduction. Enseigner et apprendre en milieu multilingue**
Ce livret de présentation de la démarche initie les différents acteurs aux objectifs d'IFADEM.

- **Livret 2 : Repérer les erreurs phonétiques et y remédier**

Ce livret sert de base de travail aux enseignants sensibilisés aux enjeux plurilingues du Bénin. Il semble avoir été approprié par les différents interlocuteurs qui s'y réfèrent souvent. Il constitue le livret pivot dans la formation des différents acteurs.

Le rapport d'analyse de la formation continue note que : « 99,3% des enseignants enquêtés ont émis une opinion favorable relative à l'amélioration de leur enseignement de l'orthographe d'usage grâce à ce module ».

- **Livret 3 : Améliorer l'accueil des élèves francophones et non francophones. Favoriser l'apprentissage du français oral**

est perçu comme complémentaire des livrets 2 et 4. Le rapport FC note que « Les perspectives de réinvestissement des acquisitions imputables à IFADEM semblent très prometteuses (pour 99,1% des enseignants IFADEM ».

- **Livret 4 : Renforcer la compétence de lecture-écriture en français**

Il est perçu comme complémentaire des livrets 2 et 3.

Le rapport de la FC mentionne que 98,3% des enseignants interrogés disent avoir modifié leurs pratiques de classes pour les leçons de lecture-écriture avec IFADEM. Ils sont également 97,8% à pouvoir soutenir que pour une leçon de grammaire, ils utilisent un texte-support pour la compréhension visuelle des élèves.

- **Livret 5 : Renforcer l'appropriation du français par et pour les mathématiques**

Ce livret représente un apport pour certains tuteurs qui reconnaissent l'importance du langage mathématique et la prégnance des habitudes des enseignants. La question des consignes est également citée par les enseignants et les tuteurs.

- **Livret 6 : Se former à l'évaluation pour mieux gérer la progression dans les apprentissages. Progresser dans les apprentissages en grands groupes**

Il constitue un apport en matière d'évaluation. Les thématiques de la gestion des grands groupes et de l'évaluation des groupes sont souvent citées.

L'intérêt de ces livrets est unanimement reconnu, même si pour certains enseignants, il a été difficile d'entrer dans un champ de connaissances complexe. Toutefois, ces livrets sont peu adaptés pour les petites classes et, en particulier, pour la maternelle. Cette limite a été prise en compte, puisque le livret 7 relatif aux apprentissages pré-mathématiques est actuellement en cours de publication. Ce document atteste du souci de cohérence de la démarche IFADEM par rapport aux besoins exprimés par la DEM.

Le livret 8, portant sur l'éducation à l'environnement, a été proposé par le SE et l'AUF et est également en cours de publication.

Par ailleurs, un document complémentaire permet une initiation au plurilinguisme : « L'alphabet des langues nationales ». Il constitue en tant que tel une ressource dont nous avons pourtant peu entendu parler. Toujours en complément, le memento linguistique qui répond à un besoin exprimé par les ENI et qui a été conçu par les concepteurs de plusieurs pays (Burundi, Haïti, Madagascar...) s'adresse à des enseignants, formateurs, tuteurs qui voudraient approfondir leurs connaissances.

Ainsi, la production de cet ensemble de documents pédagogiques et didactiques correspond bien à des besoins de formation continue et pourrait permettre la mise en œuvre de démarches différenciées quant au niveau de connaissances des enseignants et des tuteurs.

1.2.4. Les regroupements dans les ENI

Ces regroupements sont contrôlés par des superviseurs, directeurs des différentes directions du MEMP. Pour chaque regroupement, ils peuvent être jusqu'à cinq directeurs qui se déplacent dans les cinq ENI. C'est une condition du MEMP pour valider les regroupements. Le rôle des directeurs d'ENI est central dans le fonctionnement des regroupements.

1.2.5. Les regroupements dans les unités pédagogiques

L'organisation des regroupements dans les unités pédagogiques est particulièrement pertinente, car elle correspond à un découpage qui tient compte des réseaux d'écoles et qui associe une communauté d'enseignants qui échangent à chaque occasion. IFADEM repose sur un fonctionnement déjà établi dans les communes avec les regroupements qui sont obligatoires.

Les unités pédagogiques offrent des modalités de travail et de capitalisation de l'expérience très cohérentes. Le fait de pouvoir planifier un travail en distribuant des thèmes de réflexion et des activités dans une temporalité donnée s'avère pertinent pour la construction des connaissances linguistiques et l'incorporation de compétences d'enseignement et d'apprentissage. Les unités pédagogiques constituent des communautés de pratiques particulièrement adaptées pour le projet IFADEM puisqu'elles facilitent l'appropriation des contenus auprès des enseignants. L'hétérogénéité de leurs connaissances est ainsi prise en compte lors des regroupements.

La démarche d'autoformation tutorée est considérée comme une innovation par tous les interlocuteurs qui découvrent ainsi un autre rapport à l'apprentissage et à la formation. Cette démarche peut donc essaimer dans le dispositif de formation continue.

Les entretiens conduits auprès des enseignants ifadémiens nous ont permis de comprendre un des apports de l'Initiative. Pour certains enseignants, la pédagogie des grands groupes (livret 6) a modifié les pratiques de classe avec la mise en place de groupes d'élèves, dans l'organisation de situations de tutorat entre pairs ou encore dans la définition de tâches appropriées à des groupes de niveaux. Pour d'autres, ce sont les connaissances linguistiques qui importent et, en particulier, la phonologie au regard du fonctionnement des langues en circulation au Bénin. Toutefois, la recherche conduite dans certaines classes par Clarisse NAPORN semble contredire les propos des ensei-



gnants, car les résultats tendraient à montrer l'absence de différence significative entre les classes ifadémiennes et non-ifadémiennes. Cependant, la recherche a été effectuée dans un nombre limité de classes (24 classes volontaires : 12 classes ifadémiennes, 12 classes non-ifadémiennes) et les résultats ne semblent pas significatifs. Une hypothèse envisagée par la chercheuse prend en compte une possibilité de blocage liée au rôle du directeur d'école au Bénin (voir ci-dessous) qui pourrait empêcher certains ifadémiens d'appliquer les recommandations de la formation reçue. Les évaluateurs sont en attente du rapport de recherche afin de saisir plus en profondeur ces résultats.

1.2.6. L'organisation scolaire

Si la cohérence d'IFADEM semble établie, il apparaît que le dispositif ne tient pas assez compte du fonctionnement de l'organisation scolaire. En effet, l'organisation scolaire de l'école donne un rôle majeur au directeur d'école dans la mise en œuvre de séquences pédagogiques. Chaque semaine les enseignants de l'école soumettent des fiches pédagogiques qui sont validées ou non par le directeur d'école. C'est dire le rôle central du directeur en matière de supervision et d'animation pédagogique. Quand un directeur n'est pas formé à la démarche IFADEM, il se trouve dans une situation délicate puisqu'il ne peut valider une séance pour laquelle il n'a pas reçu d'information ou de formation. Dans ce cas, le directeur peut ne pas donner suite à la proposition de séquence pédagogique IFADEM et par conséquent l'enseignant ifadémien ne mettra pas en œuvre la démarche auprès de ses élèves.

La mise en œuvre d'IFADEM est donc tributaire de la formation du directeur à la démarche IFADEM. Cela induit un blocage dans la mise en œuvre de l'Initiative sur le terrain scolaire. Ainsi, la cohérence n'est pas assurée lorsqu'IFADEM est faiblement articulée au fonctionnement scolaire. Autrement dit, il ne peut être question de pertinence quand le superviseur de l'école, en l'occurrence, le directeur de l'école n'a pas été associé à l'innovation. Ce fait est préjudiciable et notre mission ne nous a pas permis de comprendre l'ampleur de la difficulté, ni

le nombre d'écoles qui ont été privées du dispositif en raison de ce dysfonctionnement institutionnel et organisationnel. Néanmoins, des actions de formation concernant les directeurs d'école ont été entreprises en février 2014 dans les ENI d'Abomey, d'Allada, de Dogbo, de Kandi et de Porto-Novo, qui d'une certaine façon répondent aux enjeux de l'organisation scolaire.

Par ailleurs, les entretiens conduits auprès d'une quarantaine d'ifadémiens (trois focus groupes) et de plusieurs directeurs d'école confirment l'existence de dysfonctionnements à l'échelle des circonscriptions ou à l'échelle des directions d'école concernant la mise à disposition auprès des enseignants de la dotation des radios/CD.

1.2.7. Une initiation aux usages numériques

La formation aux usages numériques a suscité un engouement chez les tuteurs. Les tuteurs sont en demande de matériel. Lors de la phase d'expérimentation, certains ont même utilisé leurs indemnités de tuteur pour acheter un ordinateur personnel. Conscients des possibilités de recherche sur Internet, ils conçoivent leur activité de conseiller et, en particulier, de tuteur dans le cadre du dispositif IFADEM avec cet instrument. La formation 3i a permis à certains une modification des pratiques professionnelles dans la mesure où des questions peuvent être résolues par la recherche de ressources en ligne.

Pour les enseignants, la formation 3i a donné lieu à une démystification de l'informatique pour la grande majorité de ceux qui n'avaient jamais eu l'occasion de manipuler un ordinateur.

Les six espaces numériques, implantés dans les ENI d'Abomey, d'Allada, de Dogbo, de Kandi et de Porto-Novo et à l'INFRE de Porto-Novo, ont été utilisés en liaison avec les équipements fournis par l'UNICEF à l'INFRE et à l'ENI de Kandi.

2. Efficacité

2.1. L'atteinte des objectifs fixés dans le protocole additionnel à l'accord de partenariat de 2011 signée entre le MEMP, l'OIF et l'AUF

Les objectifs principaux annoncés dans l'accord de partenariat relatif au déploiement d'Ifadem, signé le 27 janvier 2011, sont au nombre de huit. Notons que la majorité de ces objectifs ne sont pas formulés selon la méthodologie SMART et certains (objectifs 2, 6, 7 et 8) peuvent être plus considérés comme des activités que des objectifs spécifiques.

Objectif 1. Mettre en œuvre un dispositif de formation en partie à distance s'articulant principalement autour de cinq ENI

La formation continue (FC) au Bénin représente un réel défi. D'une part, il faudrait qualifier un nombre très important d'enseignants (près de 25 000 enseignants) et, d'autre part, pallier l'absence d'une instance qui coordonne l'ensemble des FC. En effet, plusieurs structures, DEM, DEP, DIP, INFRE et CFPEEN se partagent l'organisation de la FC. Les modalités de la formation sont aussi diverses : présentiel, à distance, hybride, formation à travers la radio scolaire, formation à travers la revue éducative *Éducation béninoise*.

En plus des FC mises en œuvre à partir du niveau central, il existe des formations de proximité appuyées par le réseau d'animation pédagogique.

Il est important de noter que ces entités responsables de la FC ne disposent pas de structures adéquates d'accueil et de mode d'organisation offrant une qualité acceptable et permettant de mettre en cohérence le contenu des formations avec l'expérience des enseignants ciblés. Du point de vue organisationnel, les FC ont lieu en cascade : tout d'abord au niveau central, ensuite régional et enfin à l'échelle locale. Avec ce mode organisationnel, la FC devient très coûteuse. Le rapport d'exécution du PDDSE conclut que le coût de revient de cette

approche constitue un problème majeur pour la pérennisation de l'organisation de ces « formations continues ». Dans ledit rapport, il est écrit que :

les coûts de formation sont très élevés en raison du nombre important d'enseignants concernés : cinq jours de formation coûtent parfois plus d'un milliard. Dans ces conditions, il sera difficile de trouver des ressources pour assurer de façon continue le renforcement des capacités des enseignants. C'est pourquoi, il est utile d'imaginer des mécanismes comme les unités pédagogiques ou les ENI pour développer les modules d'actualité et minimiser les coûts de préparation et de prise en charge des participants.

Les formations organisées dans ce cadre visent essentiellement à améliorer les compétences de l'enseignant. Elles ne sont souvent pas sanctionnées par des certificats, qui confèrent des privilèges aux bénéficiaires de ces formations. L'incidence sur la carrière administrative n'est pas évidente puisqu'il n'existe pas un système de valorisation des crédits de formations professionnelles en cours d'emploi « CFPE ».

D'autre part, l'absence d'une base de données regroupant l'ensemble des informations concernant les supports de formations, les thématiques traitées et les enseignants bénéficiaires est un réel obstacle à une bonne gouvernance de la FC au Bénin.

Le dispositif Ifadem a pu répondre à différentes problématiques rencontrées par la FC au Bénin. C'est ainsi que l'Initiative est considérée comme un modèle à adopter et ceci pour plusieurs raisons :

- En plus des ressources écrites (les livrets), Ifadem a introduit un nouveau type de ressource qui n'a jamais été utilisé auparavant en FC : les ressources audio.
- En plus des regroupements en présentiel dans les ENI (Abomey, Allada, Dogbo, Kandi et Porto-Novo), des formations tutorées sont mises en œuvre pour accompagner les enseignants en situation de classe. Ceci a permis de diminuer le coût de la FC (coût de déplacement, restauration et hébergement des enseignants).



- La formation 3i est considérée comme une innovation pédagogique, vu que c'est la première fois que les acteurs de l'éducation (enseignants, conseillers pédagogiques, inspecteurs pédagogiques) bénéficient d'une telle formation.
- Les livrets sont des acquis d'IFADEM qui peuvent être transférés à la formation initiale et par la suite utilisés dans les ENI. Les livrets avec les ressources audio constituent la mémoire d'IFADEM qui assurent la pérennité de l'Initiative, contrairement à plusieurs actions et projets menés jusqu'à maintenant au Bénin.

Le MEMP reconnaît formellement l'apport d'IFADEM à la formation continue des instituteurs tant en ce qui concerne la remise à niveau par rapport aux contenus concernés qu'en ce qui concerne la méthodologie proposée (formation à distance tutorée). Comme l'a confirmé un responsable au MEMP, IFADEM est devenu une « marque » convoitée par tous les enseignants.

Objectif 2. Renforcer les « écoles pilotes » financées par la Coopération française et l'AFD à Abomey-Calavi, Avrankou, Savê, Kétou, Malanville, Toviklin

Des équipements informatiques (deux ordinateurs et une imprimante par école) ont été achetés mais non acheminés aux écoles pilotes. Le fait que ces écoles ne soient pas desservies par le réseau électrique a été présenté comme justification de non livraison. Cet objectif n'a pas donc été atteint.

Objectif 3. Améliorer les compétences professionnelles de 4 000 enseignants du primaire, déjà en exercice, dans leur enseignement du et en français et de les sensibiliser à l'usage des TIC

Pour la phase de déploiement, 4 000 instituteurs sélectionnés ont été invités à suivre les formations IFADEM. Les enseignants ont été formés à l'utilisation des six livrets lors de deux regroupements. 3 990 enseignants étaient présents au 1^{er} regroupement consacré aux livrets 1, 2, 3 et 4. Pour le

2^e regroupement réservé aux livrets 5 et 6, ce sont 3 770 enseignants (94,3%) qui ont suivi cette formation. Les regroupements ont eu lieu dans les cinq ENI (Abomey, Allada, Dogbo, Kandi, Porto-Novo). Les enseignants ont suivi aussi la formation 3i sur l'initiation à l'informatique et à l'Internet lors du 3^e regroupement.

En plus de la formation en présentiel, les enseignants ont bénéficié de l'appui des tuteurs lors des mini-groupements pour approfondir leurs connaissances, mieux assimiler les contenus des livrets et apporter des éclaircissements en cas de problèmes de compréhension.

Pour apprécier les bénéfices associés à ces différentes formations, les évaluateurs auraient souhaité utiliser une grille d'évaluation des compétences pédagogiques des maîtres. La non disponibilité d'un effectif suffisant des enseignants et la courte durée de la visite n'a pas permis de mettre en œuvre cette évaluation. Les seules sources d'informations disponibles étaient les visites de classe, la récolte des appréciations des maîtres rencontrés et les résultats des évaluations des enseignants aux examens IFADEM.

Lors de la visite d'une classe ifadémienne et d'une autre non-ifadémienne, nous avons observé que l'enseignant ifadémien a bien respecté le cadre méthodologique pour structurer une leçon tel que prévu par les livrets. Il conviendrait toutefois de vérifier cette constatation chez un échantillonnage représentatif des enseignants avant de tirer une conclusion.

Les appréciations des enseignants sur l'amélioration de leurs compétences professionnelles sont très positives. Tous les maîtres ifadémiens rencontrés ont confirmé qu'ils ont amélioré leurs pratiques pédagogiques et sont beaucoup plus sensibles, après la formation, à certaines difficultés rencontrées par les élèves.

Le taux de réussite des enseignants aux examens d'IFADEM est de 99,6%, ce qui montre que les maîtres ont bien assimilé les acquis d'IFADEM. Toutefois, les observations en situation de classe par les

inspecteurs pourraient confirmer le degré de disposition des compétences nécessaires à un enseignement efficace du français.

En conclusion, si les indicateurs utilisés montrent effectivement une amélioration très importante des compétences professionnelles des enseignants, il conviendrait d'approfondir l'étude de cet objectif par :

- une comparaison d'un nombre important de classes ifadémiennes et d'autres non-ifadémiennes en respectant les règles d'échantillonnages ;
- étudier l'impact de l'amélioration des compétences professionnelles des enseignants sur les compétences et les résultats des élèves.

Objectif 4. Développer des contenus pédagogiques en didactique du et en français et en TIC pour la formation continue des enseignants du primaire et de les adapter pour la formation initiale de 2 000 élèves-instituteurs

- Développement des contenus pédagogiques
Cet objectif a été complètement atteint (voir critère « Pertinence »).
- Adaptation pour la formation initiale de 2 000 élèves-instituteurs

Les contenus 3i d'IFADEM ont été utilisés par les élèves-instituteurs des cinq ENI qui ont bénéficié des espaces numériques. Bien que le nombre d'élèves-instituteurs par ordinateur soit élevé, ils ont pu mettre en pratique les connaissances théoriques reçues. L'hétérogénéité de connaissance en 3i des élèves-instituteurs a été remarquée. En effet, certains ont des connaissances très avancées, alors que d'autres côtoient l'ordinateur pour la première fois.

L'adaptation des contenus pédagogiques en didactique du et en français pour la formation initiale des élèves-instituteurs est en cours de discussion entre les directeurs des ENI et le MEMP.

Objectif 5. Aider le MEMP à tester et valider une stratégie de formation continue des enseignants par l'intermédiaire d'un dispositif de formation en partie à distance

Après une phase expérimentale, environ 4 000 enseignants ont participé durant la deuxième phase pour confirmer et valider le dispositif de formation qui s'appuie sur les contenus et les méthodologies mis en œuvre dans IFADEM.

La réussite du test du dispositif peut être justifiée par :

- les appréciations très positives recueillies lors de notre visite de tous les acteurs et bénéficiaires de l'Initiative rencontrés : le directeur du cabinet du ministre, les directeurs du DEP, DEM, DIG, le directeur de l'INFRE, le conseiller technique aux affaires pédagogiques, le directeur de la DDEMP d'Abomey, les deux directeurs des ENI d'Abomey et de Dogbo, les concepteurs, les tuteurs, le chef de projet et les enseignants ;
- les résultats très encourageants des enseignants obtenus lors de l'évaluation certificative sur les aspects conceptuels (évaluation sur table) et l'évaluation sur site sous la forme d'observation d'une grille élaborée à cette fin (octobre 2013) ;
- la décision du DEC et du DEP de faire bénéficier les enseignants du primaire ayant satisfait à ces épreuves d'une bonification de points pour l'obtention du CAP selon les termes de l'avenant n° 1 du 7 mai 2010 à l'accord-cadre entre le MEMP, l'OIF et l'AUF.

Des ateliers de réflexion sur la FC utilisant les outils IFADEM ont bien eu lieu. Toutefois, aucun programme de formation initié par le MEMP et basé sur les outils et la méthodologie d'IFADEM n'est opérationnel en ce moment. Une stratégie de FC intégrant un volet formation à distance est en cours de discussion au sein du MEMP, mais aucun calendrier de mise en œuvre n'est planifié. En fonction de ces différents constats, il nous paraît difficile en ce moment d'affirmer l'intégration d'IFADEM dans la stratégie de la FC. Ceci pourrait être envisagé dans le cadre de la nouvelle structuration de la FC.



Le degré d'atteinte de cet objectif n'est donc que partiel.

Objectif 6. Créer quatre espaces numériques dans les ENI de Allada, Dogbo, Kandi et Porto-Novo

En plus de l'espace numérique d'Abomey mis en place lors de la phase expérimentale, quatre autres espaces numériques complémentaires ont été créés dans les ENI Allada, Dogbo, Kandi et Porto-Novo. Ces espaces numériques sont opérationnels avec des impératifs de basse consommation et l'utilisation de panneaux solaires et ils ont été utilisés lors des différents regroupements et pour les cours 3i des élèves-instituteurs.

Néanmoins, il est important de noter ici certaines difficultés rencontrées par les espaces numériques :

- la sous-utilisation des espaces numériques en dehors des activités d'IFADEM ;
- la non affectation d'une ressource responsable de l'espace numérique et de la maintenance des équipements ;
- l'absence d'une prise en charge des frais de connexion Internet après le 30 juin 2014.

L'article 25 du protocole additionnel à l'accord de partenariat relatif au déploiement d'IFADEM au Bénin, consacré aux obligations matérielles et financières du MEMP, consiste à la prise en charge du budget de fonctionnement des espaces numériques au-delà de l'utilisation de ces derniers dans le cadre d'IFADEM et, en tout état de cause, en totalité à partir de 2014 par le MEMP. Le Directeur du cabinet du ministre a confirmé aux experts que le Ministère est en cours d'étude des modalités de la prise en charge des EN.

L'absence d'une stratégie d'utilisation optimale des espaces numériques pour la formation continue ou initiale avec un calendrier clair et une communication importante diminuerait grandement leur intérêt. La maintenance de ces espaces poserait aussi problème en cas de non prise en charge par les ENI ou le MEMP.

Objectif 7. Renforcer l'espace numérique de l'ENI d'Abomey et créer un espace numérique au MEMP dédié à l'animation de l'IFADEM

Le local de l'espace numérique de l'ENI d'Abomey a été agrandi et les équipements ont été complétés et sont opérationnels (rapport de C. DEPOVER). Malheureusement, les évaluateurs n'ont pas pu apprécier la qualité des équipements qui se trouvaient dans un local fermés à clef de l'espace. Le chef du projet IFADEM nous a confirmé que le MEMP a bénéficié de deux ordinateurs et d'une imprimante dédiée à l'animation d'IFADEM.

Objectif 8. Former environ cent cinquante (150) formateurs de formateurs destinés à animer et encadrer un dispositif de formation en partie à distance

Au total, 186 conseillers pédagogiques et 10 directeurs des écoles ont participé à la formation des formateurs. Le taux de réalisation de cet objectif est de 124 %.

En conclusion, si le taux de réalisation des huit objectifs est appréciable, l'indice d'efficacité varie d'un objectif à un autre. Nous notons aussi positivement la réalisation de certaines actions non prévues au départ, telle que la conception du livret pour l'enseignement en maternelle.

En plus de ces huit objectifs discutés ci-dessus, certaines actions prévues au départ dans la convention n'ont pas été réalisées :

- réalisation du site IFADEM-Bénin ;
- formation sur l'édition électronique pour les rédacteurs ;
- conception et animation d'une émission radio ;
- conception d'un test de positionnement des instituteurs (langue et compétences professionnelles) adapté au Bénin ;
- traitement de l'enquête FOAD.

2.2. Efficacité des formations

L'efficacité des formations peut être appréciée à plusieurs niveaux :

- **Qualité des ressources** : la complémentarité des spécialités des concepteurs couvrant les trois ordres d'enseignement (primaire, secondaire et universitaire) a permis d'avoir une vision très large dans la conception des livrets. En plus de la formation sur la rédaction des livrets, les concepteurs ont été encadrés par des experts internationaux lors de toute la phase de conception.
- **Qualité des regroupements** : les enseignants ont bénéficié de deux regroupements dans les cinq ENI où ils étaient formés à l'utilisation des livrets et à la formation 3i. Les enseignants que nous avons rencontrés se sont également montrés très positifs en insistant sur leur volonté de poursuivre l'atelier 3i dont ils estiment la durée de formation trop courte.
- **Qualité du tutorat** : « nous sommes devenues des orphelins », c'est la réflexion faite par trois enseignantes dont les tuteurs ont été mutés dans d'autres départements. Ceci prouve l'atmosphère positive et la relation très forte établie entre les enseignants et leurs tuteurs. Tous les enseignants que nous avons rencontrés ont exprimé leur totale satisfaction pour leurs tuteurs. Malgré l'hétérogénéité des niveaux des enseignants, les tuteurs, lors des mini-regroupement bimensuels, ont pu apporter l'aide nécessaire aux tutorés. Tous les mois, une fiche de suivi et d'appréciation des tuteurs a été remplie par les enseignants et livrée au chef du projet IFADEM. Ces fiches, qui malheureusement n'étaient pas exploitées ni par les tuteurs ni par les concepteurs, nous ont permis de confirmer la totale satisfaction des enseignants vis-à-vis de leurs tuteurs.

Ainsi, nous pouvons conclure que l'Initiative contribue à la modernisation des méthodes pédagogiques, des modes d'appropriation des savoirs et des savoir-faire nécessaires à l'enseignement fondamental. Les résultats très positifs des enseignants lors de l'évaluation certificative sur les aspects conceptuels (évaluation sur table) et l'évaluation en classe montrent l'ef-

ficacité des formations. Dans ces deux évaluations, la connaissance théorique des contenus traités et les capacités pratiques des candidats ont été appréciées. Cette efficacité pourrait gagner en valeur avec la mise en place du test de positionnement des enseignants. Ce qui aurait permis aux tuteurs de mieux cibler les besoins réels des enseignants.

2.3. L'efficacité des structures et des procédures d'IFADEM

Les structures et les procédures mises en place en matière de gouvernance et de gestion technique du projet sont efficaces. Au niveau local, c'est le Comité national (CN) qui assure la gouvernance de l'Initiative. Le CN, composé d'acteurs clés, se réunit deux fois par an pour tracer les grandes lignes du projet. Les décisions du CN sont mises en place par le Secrétariat exécutif (SE).

La gestion de l'Initiative a été confiée à l'équipe de l'AUF du Campus numérique francophone (CNF) de Cotonou. Le chef du projet et son équipe apparaissent comme la cheville ouvrière IFADEM. Parmi les tâches du CNF de Cotonou on trouve :

- participation au pilotage (réunions avec le CN) ;
- suivi du dispositif de formation (réunions avec le SE, les concepteurs, les tuteurs, les enseignants) ;
- suivi des infrastructures et des équipements des espaces numériques ;
- suivi des différentes formations (des concepteurs, des tuteurs, des enseignants...);
- organisation des missions locales et internationales ;
- coordination avec le ministère et diffusion des informations en interne et en externe ;
- gestion financière.

La gestion de l'Initiative par le CNF de Cotonou s'est avérée très efficace et elle a permis de mener à bien le dispositif. Il a pu acquérir une expertise solide dans le domaine de gestion de projet. Cette expertise a été partagée avec les ENI dans le domaine de la gestion financière. Cependant, dans la perspective de pérennisation, le transfert des compétences vers les acteurs du ministère et l'INFRE a été limité.



Pendant la phase de déploiement, l'évaluation en interne du dispositif a été assurée par le SE et des experts scientifiques. Ces différentes évaluations ont permis à l'Initiative de se corriger au fur et à mesure et d'être plus efficace. Par ailleurs, un retard de quatre mois ayant été opéré dans l'exécution du projet, les partenaires ont dû prolonger le projet d'une période de six mois (qui a pris fin le 30 juin 2014).

Enfin, il est important de noter que la complémentarité de compétences et d'expertises de l'AUF et de l'OIF ont permis à l'IADEM d'apparaître exemplaire du point de vue des processus suivis lors des phases de conception et de mise en œuvre.

3. Efficience

L'analyse coût-efficacité a pour but d'identifier la manière la plus efficace, du point de vue économique, de réaliser un objectif préétabli. En se focalisant sur un résultat majeur attendu d'une action, elle est utilisée pour identifier l'efficacité d'un programme rapporté à son coût. Les coûts représentent les dépenses estimées pour la mise en œuvre du programme. L'efficacité en évaluation est le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs. Le cheminement de l'analyse coût-efficacité repose sur l'estimation du coût d'obtention d'un résultat.

D'une façon générale, la méthode est plus simple à utiliser pour analyser des actions dont les contours sont clairement délimités, notamment dont les coûts et les effets sont aisément identifiables. Elle se révèle en revanche nettement plus lourde, particulièrement pour ce qui concerne la collecte d'informations, pour l'analyse d'actions qui mobilisent des ressources d'origines et de natures diverses et peu pertinente pour des actions dont les effets sont multiples et difficilement hiérarchisables.

3.1. L'efficience mesurée selon un résultat unique

Pour mesurer l'efficience de l'Initiative au Bénin, la méthode est focalisée sur un seul résultat, l'ef-

fet principal attendu de l'intervention analysée : amélioration des compétences professionnelles des enseignants du primaire, déjà en exercice, dans leur enseignement du et en français et de les sensibiliser à l'usage des TIC. Volontairement, la méthode ne tient pas compte des autres effets du programme analysé, que ce soit des effets recherchés ou non.

En se concentrant sur une seule dimension, la mesure de l'efficacité des résultats attendus de l'intervention est donc simplifiée. Cet aspect n'est pas un obstacle lorsque l'analyse porte sur une intervention dont l'objectif principal et le résultat attendu sont clairement identifiés comme dans le cas d'IADEM.

Donc, le choix de la variable unique de l'analyse est porté sur le troisième objectif qui représente l'objectif principal de l'Initiative :

| Objectif | Indicateur | Indice d'efficacité |
|---|---|---------------------|
| 3. Améliorer les compétences professionnelles de 4 000 enseignants du primaire, déjà en exercice, dans leur enseignement du et en français et de les sensibiliser à l'usage des TIC | Nombre d'enseignants qui ont réussi les examens d'IADEM | 0,996 |

L'indicateur choisi dans notre cas est pertinent et fiable puisque son calcul découle directement des résultats donnés par le MEMP.

3.2. Évaluation du coût total de la phase de déploiement

La méthode la plus simple et la plus couramment utilisée consiste à additionner toutes les ressources utilisées pour le projet. Dans ce mode de calcul, seuls les coûts directs investis dans l'intervention sont pris en compte. Il s'agit le plus souvent de coûts financiers : subventions, transferts financiers, diminutions de taxes, financements d'activités, etc.

Pour la phase de déploiement d'Ifadem, les coûts directs correspondent au financement de l'AFD et sont de 2 491 000 €.

Sont pris en compte les coûts indirects, comme par exemple la valeur des terrains des espaces numériques et les coûts des ressources humaines mobilisées pour la maîtrise d'ouvrage du projet qui correspondent à la valorisation du travail des fonctionnaires en charge de la supervision et au suivi du programme ou de l'intervention. Cette prise en compte des coûts indirects s'avère nécessaire lorsque ceux-ci représentent une part significative des ressources mobilisées par l'intervention. La participation de l'AUF-OIF et du MEMP représentent 10,1 et 17,1 % respectivement par rapport au coût total (coûts directs + coûts indirects) qui est de 3 620 967 €.

Les coûts indirects représentent plus du quart du budget total (27,2 %), donc une part significative des ressources mobilisées. Mais, comme il s'agit d'une évaluation ex-post pour comparer l'efficacité de l'Initiative entre certains pays bénéficiaires d'Ifadem et qu'elle n'est pas utilisée pour faire un choix parmi plusieurs scénarios dans un même pays, nous allons nous baser seulement sur les coûts directs pour notre modélisation.

Le tableau 1, ci-contre, récapitule l'ensemble des dépenses directes jusqu'au 31 mai 2014.

Le montant des dépenses apparaissant au 31/05/2014 est de 2 198 082,56 €, ce qui laisserait un reliquat d'environ 0,293 M€ hors dépenses non encore comptabilisées à cette date et hors dépenses engagées en juin 2014.

En fait, le montant exact du reliquat à la fin juin 2014 pour la phase de déploiement Ifadem au Bénin s'élève à 171 780,75 €. Ce qui signifie un pourcentage d'exécution de 93,10 %.

Tableau 1 : Dépenses directes au 31/05/2014

| POSTES DE DÉPENSES | TOTAL en euros | % coûts directs |
|--|---------------------|-----------------|
| 1. Infrastructures | 679 718,19 | 27,29 |
| 2. Contenus / dotations / communication | 221 380,53 | 8,89 |
| 3. Formations des formateurs | 324 744,88 | 13,37 |
| 4. Regroupement et évaluation des instituteurs | 540 406,09 | 21,69 |
| 5. Frais de missions et personnel | 298 684,54 | 11,99 |
| 6. Évaluations | 21 023,16 | 0,44 |
| Imprévus | 7 454,57 | 0,30 |
| TOTAL | 2 093 411,96 | - |
| Frais généraux 5 % | 104 670,60 | 4,20 |
| TOTAL AU 31/05/2014 | 2 198 082,56 | - |
| BUDGET AFD | 2 491 000,00 | - |
| Solde | 292 917,44 | 11,76 |
| % EXÉCUTION | 88,24% | - |

3.3. Évaluation du coût unitaire de la phase de déploiement

Le coût unitaire est le coût de l'opération rapporté à un bénéficiaire. Pour le calculer et vu que la variable « nombre d'enseignants » varie d'un regroupement à un autre, nous nous sommes basés sur la moyenne de la variable des trois regroupements (le 3^e a été consacré à l'évaluation) :

| | 1 ^{er} REGROUPEMENT | 2 ^e REGROUPEMENT | ÉVALUATION | MOYENNE |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|------------|---------|
| Nombre d'enseignants présents | 3990 | 3770 | 3676 | 3812 |

Ainsi, le coût unitaire pour la phase de déploiement au Bénin est de 577 €.

Afin de comparer les coûts unitaires de certains pays bénéficiaires d'Ifadem (Bénin, Burundi et Haïti), nous avons refait les calculs en utilisant la même modélisation que celle utilisée pour le Bénin. Le tableau ci-dessous résume l'ensemble des résultats :

| PAYS | NOMBRE D'ENSEIGNANTS | TOTAL DES DÉPENSES EN EUROS | COÛT UNITAIRE |
|----------|----------------------|-----------------------------|---------------|
| Burundi* | 173 ¹ | 1 158 635,66 ² | 669 |
| Bénin* | 3 812 | 2 198 082,56 | 577 |
| Haïti** | 4 40 ³ | 623 900,00 ⁴ | 1 418 |

* Phase de déploiement

** Phase d'expérimentation

¹ rapport d'évaluation externe Burundi, p. 30

² rapport d'évaluation externe Burundi, p. 48

³ rapport d'évaluation externe Haïti, p. 10

⁴ rapport d'évaluation externe Haïti, p. 20

La dépense par bénéficiaire la plus faible est celle du Bénin, suivi du Burundi. Le coût unitaire anormalement élevé pour Haïti a été largement commenté par les experts qui ont assuré l'évaluation externe dans ce pays et aussi du fait que pour une phase d'expérimentation l'effet d'économie d'échelle n'est pas important.

3.4. Évaluation de l'efficacité de la phase de déploiement au Bénin

L'efficacité représente le rapport (ratio) coût/efficacité. Le tableau ci-dessous représente les coûts des effets et le rapport coût-efficacité pour les trois pays de comparaison :

| PAYS | COÛT UNITAIRE | INDICE D'EFFICACITÉ | RATIO COÛT/ EFFICACITÉ |
|---------|---------------|---------------------|------------------------|
| Burundi | 669 | 0,94 ¹ | 711,7 |
| Bénin | 577 | 0,996 | 579,3 |
| Haïti | 1 418 | 0,717 ² | 1 977,7 |

¹ rapport d'évaluation externe Burundi, p. 30

² rapport d'évaluation externe Haïti, p. 17

Les résultats du tableau montrent clairement que la meilleure valeur d'efficacité est celle obtenue pour le Bénin. La stratégie de déploiement utilisée au Bénin est donc la plus efficace et la moins coûteuse. C'est l'intervention économiquement la plus efficace.

3.5. Évaluation du coût unitaire corrigé en cas de généralisation d'IFADEM

Pour la phase de généralisation, le coût estimé ne devait pas tenir compte du coût des infrastructures puisqu'ils sont déjà en place dans les six départements. Les équipements achetés pour les écoles pilotes et non utilisés peuvent servir pour équiper le nouveau espace numérique du 6^e département. Aussi, le coût de formation des formateurs n'est pas pris en compte vu que cette opération a été déjà réalisée dans les six départements. Par conséquent, le coût unitaire corrigé est estimé à 285 €. Les dernières statistiques communiquées par le MEMP estiment le nombre d'enseignants titulaires du CEAP à 14 534 et ceux titulaires du CAP à 10 028. Si on suppose que tous les titulaires du CEAP n'ont pas bénéficié de la formation IFADEM auparavant, le coût total pour les former aux outils et à la méthodologie IFADEM serait de 4,14 M€.

Ce coût pourrait gagner en efficacité de la façon suivante :

- Former les directeurs des écoles qui ne sont pas formés et les charger à former leurs propres enseignants.
- L'évaluation pratique pourrait être remplacée par l'évaluation en situation de classe suivie d'un entretien par les inspecteurs.

4. Impact

Nous proposons de différencier l'impact d'IFADEM sur les différents acteurs en prenant en compte, le cas échéant, les aspects positifs, les aspects négatifs, voire les contraintes rencontrées.

4.1. Pour les instituteurs formés

Points positifs

- **Ressources**

Les instituteurs formés ont reçu à titre personnel diverses ressources documentaires : un kit pédagogique IFADEM comprenant les six livrets, un CD portant sur la phonétique, deux précis de grammaire, des cartes à parler de « Leuk le lièvre » et l'« Alphabet des langues nationales béninoises ».

Chaque école dont, au moins un de ses enseignants est ifadémien, est supposée avoir reçu un poste de radio/lecteur de CD, les lecteurs MP3 initialement prévus n'ayant pas donné satisfaction lors de la phase expérimentale. Au moment de notre mission, nous avons constaté que plusieurs écoles n'avaient pas encore reçu ce matériel bien qu'il ait été livré dans les circonscriptions (voir points négatifs ci-dessous).

À défaut, les ifadémiens concernés purent travailler sur le CD de phonétique avec la radio/CD de leur tuteur lors des mini-regroupements.

Les instituteurs qui en avaient la possibilité matérielle (suivant les distances, leurs moyens de transport...) purent accéder à des ressources documentaires à l'ENI du département.

- **Démarche enseignement/apprentissage**

Les ifadémiens ont acquis une compréhension des problèmes linguistiques (phonétique, syntaxe) liés aux spécificités des six langues locales prises en compte dans les livrets (ce qui n'avait jamais été fait jusque-là). Ils disposent d'outils théoriques et pratiques pour une meilleure gestion des erreurs en

classe. Ils ont bénéficié d'apports méthodologiques pour l'évaluation en situation de grands groupes. Amenés à pratiquer sur plusieurs mois de l'autoformation tutorée, ils ont appris à apprendre différemment et ont acquis des compétences d'autonomie d'apprentissage.

- **Innovation**

L'initiation à l'informatique et à Internet, même réduite à quelques heures de manipulation, a permis à la majorité des ifadémiens de démystifier les ordinateurs. L'hétérogénéité des publics, vis-à-vis de la pratique des TIC antérieure à la formation 3i, n'ayant pas été prise en compte dans l'organisation des sessions, tous les formés n'en tirèrent pas le même profit : les non-débutants n'ont pas appris beaucoup mais certains ont pu appuyer le formateur en aidant les débutants, les débutants motivés ont pu découvrir quelques aspects des TIC et s'exercer tandis que les plus timides ou les moins motivés restèrent « à côté des ordinateurs ». Pour certains ifadémiens disposant de téléphones connectés à Internet, cette formation 3i leur a donné l'occasion de réfléchir à des usages utiles à leur pratique professionnelle, comme la recherche d'informations (par exemple : orthographe ou définition de mots).

- **Reconnaissance institutionnelle**

Les ifadémiens avaient la possibilité d'obtenir un bonus pour l'épreuve écrite du CAP. Pour preuve de l'intérêt de cette mesure dans la motivation des apprenants : les abandons de ceux qui avaient déjà passé l'écrit du CAP et pour lesquels le bonus éventuel serait inutile.

Points négatifs

Les ifadémiens enseignant dans une école dont le directeur n'a pas bénéficié de la formation IFADEM peuvent se trouver dans une situation conflictuelle avec celui-ci, voire même dans l'impossibilité de mettre en pratique les acquis de leur formation. En effet, de sources concordantes, il apparaît que les instituteurs devant présenter et faire valider chaque semaine leurs fiches d'activité par leur directeur, celui-ci peut les refuser et exiger de reve-



nir à des pratiques « classiques », alors que, même de bonne foi, il n'est pas en mesure de vérifier la qualité de la proposition ou sa conformité avec le programme officiel.

La distribution concomitante, lors de la phase expérimentale, d'un dictionnaire offert par la Fondation Lagardère et indépendant d'IFADEM, à tous les instituteurs en poste et des premiers livrets aux seuls ifadémiens, a créé des incompréhensions et une frustration certaine chez les ifadémiens de la phase de déploiement qui n'étaient pas en poste lors de cette dotation en dictionnaires. Il semble que la communication ait été insuffisante puisque l'on retrouve encore des demandes de dictionnaire durant nos rencontres avec des ifadémiens et sur certaines fiches d'évaluation mensuelles datant du printemps 2013.

Comme nous avons pu le vérifier sur le terrain et en consultant des fiches d'évaluation mensuelles (printemps 2013), certaines écoles n'ont jamais reçu les radios/CD livrées aux C/CS. Cette situation a donc pu affecter la qualité de l'apprentissage des instituteurs n'ayant pas la possibilité de faire les

exercices du livret 2 s'ils n'avaient pas accès à un lecteur de CD. Plusieurs questions se posent :

- À quelles dates furent livrées les radios/CD dans les circonscriptions? Par exemple, la livraison des 63 appareils de Djakotomey eut lieu le 27 juin 2013, donc dans les derniers jours de la formation, ce qui laisse supposer que les écoles reçurent ce matériel très tardivement, sans doute après la formation. Ces livraisons sont attestées par des documents co-signés par le C/CS et les responsables d'IFADEM pour le MEMP et l'AUF (copie ci-dessous).
- Pourquoi ces livraisons n'eurent-elles pas lieu au début ou avant même la formation, étant donné que le CD est lié au livret 2 et qu'il est abordé en premier (le livret 1 est une présentation générale du dispositif)?
- La responsabilité de la distribution aux écoles était confiée aux C/CS qui disposaient de la liste des écoles concernées. Pourquoi aucun contrôle n'a été fait par le MEMP ou l'AUF pour s'assurer que tous les bénéficiaires avaient reçu le matériel, ni dans quel délai ce fut réalisé? Certaines fiches

Fig. 5 : Exemple d'attestation de réception des postes de radio/CD


ATTESTATION DE RECEPTION

Je soussigné, **Monsieur Sanny IDRISOU**, Chef de la circonscription de DJAKOTOMEY Atteste avoir reçu de l'IFADEM, 63 postes radios dans le cadre de la mise en œuvre des activités pédagogiques du projet IFADEM au profit des écoles de ma circonscription. (Cf. liste en annexe)

Le présent certificat lui est délivré pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à Dogbo, le 27 Juin 2013

| | | |
|---|--|---|
| <p>Le Chef de Projet IFADEM</p>  Jean TCHOUGBE | <p>Le Chef de Circonscription Scolaire</p>  Sanny IDRISOU | <p>Le Coordonateur IFADEM pour le MEMP</p>  Madudi JOHNSON |
|---|--|---|

d'évaluation mensuelle des instituteurs (et de certains tuteurs) font mention de cette absence mais comme personne n'a été chargé de les lire, rien n'est remonté si le sujet n'a pas été abordé en réunion mensuelle des tuteurs.

Néanmoins, comme les tuteurs disposaient de ce matériel dès l'automne 2012, ils purent les utiliser lors des mini-regroupements et compenser l'absence de matériel au niveau des écoles.

• Contraintes

Pour les ifadémiens ne disposant pas de matériel informatique (avec ou sans accès à Internet) à titre personnel ou à proximité (espace numérique ou cybercafé par exemple), le risque est important de ne pas pouvoir pratiquer suffisamment ce qui a été appris lors des formations 3i, pour ne pas perdre ces acquis, voire de le vivre comme une frustration.

Le fait d'avoir dans une même école des ifadémiens et des non-ifadémiens, avec un directeur pouvant ne pas avoir été formé non plus, risque d'introduire des tensions au sein de l'équipe enseignante.

4.2. Pour les élèves des instituteurs formés

Points positifs

Ces élèves ont bénéficié d'une meilleure prise en compte et analyse de leurs difficultés, notamment celles liées aux spécificités de leur langue maternelle, par leurs enseignants.

Dans l'apprentissage des mathématiques, ils ont aussi bénéficié d'une meilleure prise en compte et analyse de leurs difficultés liées aux consignes.

Enfin, ces élèves ont reçu de meilleures explications de leurs erreurs lors des évaluations.

Point négatif

Lorsque les enfants passent d'un ifadémien à un non-ifadémien l'année suivante, ils peuvent être pénalisés par la discontinuité dans les pratiques pédagogiques de leurs enseignants successifs.

4.3. Pour les tuteurs

Points positifs

Tous les témoignages recueillis confirment l'amélioration de la pratique professionnelle des CP agissant comme tuteurs, avec :

- une modification du comportement vis-à-vis des instituteurs : moins en posture de contrôle, plus en posture d'appui et de conseil ;
- une meilleure compréhension des problèmes linguistiques (phonétique, syntaxe) liés aux spécificités des six langues locales prises en compte dans les livrets ;
- une meilleure qualité des appuis aux instituteurs (ifadémiens ou non), en renvoyant, en cas de difficulté avérée, les ifadémiens vers les livrets correspondants ou en apportant des explications issues des livrets aux non-ifadémiens ;
- des apports méthodologiques sur l'évaluation en situation de grands groupes.

Les tuteurs ont disposé des mêmes ressources documentaires et méthodologiques que les tutorés avec en plus des outils de suivi de leur groupe.

• Formation 3i

L'initiation à l'informatique et à Internet, même réduite à quelques heures de manipulation, a permis aux tuteurs de démystifier les ordinateurs.

Grâce à l'appropriation des TIC, certains tuteurs ont utilisé leurs indemnités de tuteur pour l'achat de matériel à titre personnel et ainsi continuer leur pratique des contenus de la formation 3i. L'impact se fit sentir jusqu'au domicile de ces tuteurs (impact sur la famille, échanges parents/enfants).

• Reconnaissance institutionnelle

Le MEMP étudie la possibilité d'imposer aux candidats aux postes de directeurs d'école, de CP et d'inspecteurs, d'avoir suivi un certain nombre d'actions de formation continue. La formation suivie dans IFADEM pourrait ainsi être prise en compte dans le déroulement de carrière des cadres.



4.4. Pour les concepteurs de livrets

Points positifs

Les concepteurs de livrets peuvent continuer à participer à une équipe pluridisciplinaire d'experts : inspecteurs des trois ordres (maternel, primaire, secondaire), universitaires nationaux et internationaux, didacticiens des langues, praticiens, formateurs de formateurs, linguistes. Pour tous les concepteurs, et en particulier pour les personnes n'ayant jamais conçu de ressources, l'élément essentiel est sans doute l'apport méthodologique pour la conception de ressources destinées à l'autoformation tutorée. Pour les formateurs non linguistes, ce travail fut marqué par les apports de connaissance sur les spécificités de six langues locales et sur les problèmes didactiques associés.

4.5. Pour les inspecteurs, y compris les chefs de circonscription

Ces personnels d'encadrement ont gagné une meilleure compréhension des problèmes linguistiques (phonétique, syntaxe) liés aux spécificités des six langues locales prises en compte dans les livrets. Ils ont bénéficié d'apports méthodologiques sur l'évaluation en situation de grands groupes. Ils ont participé à la mise en place et au fonctionnement d'un dispositif innovant de formation continue des maîtres.

4.6. Pour les RUP et Co-RUP

Ces personnels de direction ont gagné une meilleure compréhension des problèmes linguistiques (phonétique, syntaxe) liés aux spécificités des six langues locales prises en compte dans les livrets. Ils ont bénéficié d'apports méthodologiques sur l'évaluation en situation de grands groupes. Ces nouvelles connaissances leur ont donné la possibilité d'intégrer des éléments extraits des livrets lors des regroupements organisés dans leurs UP.

4.7. Pour les élèves-instituteurs des ENI

IFADEM leur a permis de suivre entre 30 et 40 heures de formation 3i, qui sont prévues dans le curriculum mais pas mis en œuvre dans la pratique en raison d'un manque d'équipements. Certains ont pu avoir accès en libre-service à l'espace numérique (ordinateurs et Internet). Ces élèves-instituteurs et les nouvelles promotions ont accès à des ressources documentaires récentes y compris les six livrets IFADEM au centre de documentation de l'ENI. Les prochaines promotions disposeront en plus du livret de synthèse.

4.8. Pour les enseignants des ENI

Tous les personnels des ENI – les quelques permanents et tous les vacataires – ont participé aux formations sur les livrets et à la formation 3i. Ils ont pu avoir accès en libre-service à l'espace numérique (ordinateurs et Internet). Ils ont accès à des ressources documentaires récentes, y compris les six livrets IFADEM, au centre de documentation de l'ENI et disposeront bientôt du livret de synthèse.

4.9. Pour les cadres du MEMP

Certains cadres ont suivi la formation 3i et des FAD organisées par l'Université de Rouen (démarche qualité, gestion de projets, formation continue). À l'ENI de Dogbo, 25 élèves inspecteurs ont suivi une formation de cinq jours aux usages des TICE. La formation a été animée par Didier ANAGO et N'Zanké BÉHÉTON.

4.10. Pour l'INFRE

Des personnels de l'INFRE ont pu participer à la création, la production et la mise en œuvre d'une formation à distance hybride et à la conception des livrets pour certains. Ils ont suivi la formation 3i. Ils ont eu – et auront de nouveau prochainement – accès en libre-service à un espace numérique au sein de l'établissement (ordinateurs et Internet). Ils peuvent consulter les ressources documentaires récentes.

5. Viabilité

5.1. Capacité du système éducatif à s'appropriier la gestion et l'administration du dispositif

Le MEMP a déjà pris en charge, dans la mise en œuvre des 2 phases d'Ifadem, certains éléments du dispositif :

- Les tuteurs et les instituteurs bénéficiaires ont été choisis sur la base de critères objectifs et explicites.
- Le SE a été mis en place et a été suivi avec une représentation permanente du ministère.
- Le MEMP a souhaité et obtenu que la gestion des regroupements soit assurée par les gestionnaires des ENI (frais de déplacements, *per diem*...).
- Les diverses instances de contrôle (CP, inspecteurs, C/CS, D/DDEMP, DEM, DEP, DIP, cabinet du ministre) ont assuré le suivi des différentes composantes du processus.
- Les C/CS ont été chargés de la réception et de la distribution des radios/CD dans les écoles destinataires.
- La DEC a géré les évaluations finales des formations Ifadem.

Du point de vue institutionnel, on peut mettre en avant l'inauguration de l'espace numérique d'Abomey par le président de la République, ainsi que des visites de terrain par le ministre, son directeur de cabinet, des directeurs (DEP, DEM) et par l'IGP. L'attribution de bonus aux ifadémiens pour l'écrit du CAP, sur critères objectifs et explicites, a été un élément de motivation pour les inscrits et d'incitation à aller jusqu'au bout de cette formation.

5.2. Capacité du système éducatif à s'appropriier l'extension du dispositif

Concernant l'extension du dispositif, des points restent à préciser et des mesures importantes à prendre.

- **Pour la capitalisation des acquis de la phase de déploiement d'Ifadem**

À ce jour le MEMP n'a pas encore déposé une requête officielle auprès des PTF pour la démultiplication des livrets, ce qui laisse planer un doute sur l'extension des formations pouvant les utiliser. Le MEMP n'a pas non plus pris de décision concernant :

- le maintien ou l'évolution des bonus pour les futurs bénéficiaires des livrets qui auront validé une formation associée potentielle;
- les conditions du rattachement officiel des espaces numériques aux ENI;
- la formation au tutorat pour d'autres directeurs.

Une extension pluriannuelle d'un dispositif de formation continue de type « autoformation tutorée » ne pourrait être menée à terme sans une coordination forte et une structuration de la gestion de la formation continue des enseignants entre la DEP, la DEM, la DIP et l'INFRE. Le conseiller technique aux activités pédagogiques auprès du ministre pourrait être associé à cette coordination. Néanmoins, le MEMP devra prendre en compte le retrait prévisible de certains PTF, dont l'AFD, du secteur de l'enseignement maternel et primaire.

Enfin, pour l'ENI d'Allada formant les maîtres de la maternelle, en plus du livret créé spécifiquement pour ce niveau, une réflexion plus générale devra porter sur une adaptation du dispositif et des ressources et peut-être intégrer la question du manque de directeurs d'écoles maternelles qui va s'accroître dans les prochaines années.

- **Pour les espaces numériques en particulier et la place des TIC en général dans le système éducatif**

Pour envisager quelle suite à donner au travail mené avec les espaces numériques et les formations 3i dans Ifadem, il est nécessaire que le MEMP précise sa vision et sa stratégie de développement des TIC et des TICE dans le système éducatif. Cependant, dès à présent, il est urgent de nommer des animateurs/responsables dans les espaces numériques en remplacement des volontaires internationaux de la



Francophonie qui ont occupé ces fonctions durant la phase de déploiement. Les espaces numériques ne peuvent fonctionner efficacement et en toute sécurité sans responsables. La prise en charge des abonnements Internet dans les espace numérique, prévue en 2014, a été reportée en 2015. Ceci va créer une période « morte » pour ces espaces et un risque de sous-utilisation.

5.3. Capacité d'IFADEM à s'adapter pour répondre aux attentes et à la capacité du dispositif béninois

Plusieurs éléments objectifs montrent qu'IFADEM a su s'adapter pour répondre aux attentes et à la capacité du dispositif béninois.

- Par le choix du public cible, IFADEM a joué son rôle d'appui au MEMP pour favoriser la qualification au niveau du CAP pour des titulaires du CEAP.
- Dès la phase 1, la conception des livrets 2, 3 et 4 a pris en compte des spécificités linguistiques du Bénin.
- La construction de bâtiments pour accueillir les espaces numériques (en dehors de l'ENI d'Abomey et de l'INFRE) a été prise en charge sur le budget IFADEM en raison de l'incapacité des ENI à fournir des locaux existants.
- Sur demande du MEMP, une délégation de la gestion du budget de fonctionnement des regroupements a été confiée aux comptables des cinq ENI, qui furent formés en conséquence.
- Suite à la demande de la DEM, un livret spécifique aux écoles maternelles a été conçu. De même un livret sur l'environnement a été produit pour répondre à la demande du SE et de l'AUF, et un mémento linguistique est maintenant disponible pour les ENI.
- Enfin l'Initiative a été prolongée jusqu'au 31 décembre 2014 par l'OIF et l'AUF pour compenser le retard pris au démarrage.

6. Éléments d'analyse et de jugement

6.1. Les indicateurs et le suivi des résultats

Les indicateurs de mesure peuvent être classés en deux catégories : les indicateurs de processus et les indicateurs de résultats.

6.1.1. Les indicateurs de processus

Globalement, le dispositif a été exécuté conformément à sa planification opérationnelle. L'écart entre échéancier planifié et calendrier de production réel des différents livrables liés au projet est de six mois (la durée totale du projet est de 30 mois au lieu de 24). L'utilisation des ressources (humaines, financières, etc.) concorde avec ce qui avait été planifié. Les écarts constatés ne sont pas importants et n'ont eu aucun impact négatif majeur sur la qualité des résultats.

Les résultats de la phase 2 et la communication interne ont permis de donner à IFADEM une visibilité et une reconnaissance au plan national. Ainsi, les enseignants qui ont réussi les évaluations de l'IFADEM ont bénéficié d'une bonification à l'examen du CAP et sont bien appréciés par l'ensemble des acteurs de l'éducation au Bénin. Par contre, la communication externe aurait dû être mieux renforcée pour permettre de donner au Bénin une visibilité sur la scène internationale.

La collaboration entre les acteurs engagés dans le projet est jugée positive. Cela a permis de résoudre rapidement des enjeux liés au partenariat et ainsi favoriser le maintien de leur mobilisation dans le projet. Le degré de participation des partenaires aux rencontres liées au projet et à la prise de décision est satisfaisant.

6.1.2. Les indicateurs de résultats

Comme mentionné dans la section 2 sur l'efficacité, le degré d'atteinte des objectifs du dispositif est très élevé. S'il est difficile, à ce stade, d'apprécier l'impact de l'Initiative sur les pratiques de classes,

les résultats des évaluations des enseignants ont montré l'impact positif du dispositif sur leurs compétences professionnelles. Le souhait du MEMP de généraliser les acquis d'Ifadem et de les intégrer à la formation initiale des élèves-instituteurs dans les ENI est un indicateur de performance des résultats réalisés.

6.2. Articulation du projet aux objectifs nationaux

Le dispositif correspond aux orientations politiques et stratégiques du MEMP en matière de formation continue. Un lien étroit entre les objectifs d'accès et de qualité définis dans le PDDSE peut être mis en évidence du point de vue de la qualité de l'offre de formation d'Ifadem. Le projet Ifadem constitue une offre de formation pertinente pour la formation des enseignants du système éducatif béninois. En effet, l'objectif de qualification du corps enseignant est prioritaire dans le PDDSE. Le corps enseignant qui est marqué par son hétérogénéité pourrait bénéficier avec Ifadem d'un processus de formation cohérent avec les ressources pédagogiques et l'organisation en mini-regroupements de modes d'apprentissages très adaptés aux besoins particuliers des enseignants. Il reste que parmi les près de 25 000 enseignants comptabilisés, 3 930 ont bénéficié d'Ifadem.

La contribution de l'état sur le projet est effective dans les structures de la gouvernance d'Ifadem, elle est également apparente à travers les missions confiées aux superviseurs par le ministère et aux déplacements des directions vers les ENI des départements lors des regroupements des tuteurs. L'initiative est cependant encore peu gérée directement par les instances du ministère, puisque la gestion financière a été du ressort de la gestionnaire de l'AUF, en concertation avec le Bureau d'Afrique de l'Ouest. Le niveau d'implication est donc politique dans la définition des orientations, dans les missions de représentations. Il est également significatif au niveau de la conception des contenus avec la désignation d'un groupe de concepteurs et au niveau de la formation des tuteurs. Il reste tenu dans la gestion financière du projet.

Ifadem constitue un dispositif qui existe en parallèle du programme ELAN. À notre connaissance, il n'y a pas eu d'interactions entre les deux programmes, en dehors de quelques réunions n'ayant pas débouché sur des actions concrètes.

Le degré d'appropriation d'Ifadem par le ministère et son utilisation dans son système de formation continue à l'issue de la phase de déploiement ont été étudiés dans le critère de viabilité. ■

Composante 3

Évaluation prospective



CETTE TROISIÈME PARTIE consacrée à l'appropriation du dispositif IFADEM par le ministère conduit à envisager les actions dans le but de renforcer la politique de formation continue au Bénin. Il s'agit dans un premier temps, dans une optique de transfert de compétences, de réfléchir à la gouvernance et au pilotage d'un tel dispositif dans le contexte béninois, aux modalités de formation retenues en liens avec les infrastructures numériques et à l'extension du dispositif.

Les préconisations sont présentées dans la composante 4.

1. Contexte

Si au cours des deux premières phases de mise en œuvre du PDDSE, l'accès à l'éducation s'est fortement amélioré à tous les niveaux durant la période 2005/2006-2011/2012, des progrès restaient à faire concernant l'amélioration des apprentissages. En effet, d'importantes mesures sont intervenues dans la gestion du système éducatif modifiant ainsi les prévisions du PDDSE. Il s'agit notamment de la gratuité des enseignements maternel et primaire et du reversement en agents contractuels de l'État de tous les enseignants communautaires contractuels locaux. Ces mesures ont eu des conséquences sur l'accès en contribuant à élever le taux brut d'admission (TBA) et le taux brut de scolarisation (TBS).

Ainsi, la troisième phase du PDDSE 2013/2014 qui s'est déroulée dans la même période que celle du déploiement d'IFADEM avait comme orientation prioritaire l'amélioration de la qualité notamment à travers l'amélioration des apprentissages. Les mesures d'IFADEM sont considérées, dans ce sens,

comme une réponse à ce défi à travers l'amélioration des compétences des enseignants du primaire et du maternel.

2. Pilotage

2.1. Analyse de la capacité de pilotage et de suivi/gestion d'IFADEM par le MEMP seul, dans le cas d'une extension/généralisation d'IFADEM

Durant toute la phase de déploiement le MEMP était impliqué dans la gestion et le suivi d'IFADEM à travers ses différentes directions représentées dans le CN et le SE. Les différentes composantes concernées par la FC (DEP, DEM, DIP, DEC, INFRE, ENI) ont donc été impliquées dans la gestion et la supervision de la phase de déploiement d'IFADEM. Le fait de travailler ensemble durant deux années et demie a permis de discuter et échanger autour des expériences de chacune des structures.

Habituellement, les différentes directions mènent des actions de formation continue isolées et sans coordination entre elles et avec des méthodologies différentes. IFADEM a pu regrouper l'ensemble des intervenants en FC pour travailler sur la même thématique et en unifiant la méthodologie d'intervention auprès des instituteurs.

Si le MEMP a pu participer à la gestion globale de l'Initiative à travers le CN et le SE, c'est l'équipe projet IFADEM qui a assuré l'exécution des différentes activités sur le terrain : planification, gestion des ressources, suivi de la conception et de la production des livrets, formation en présentiel, tutorat, mise en place des espaces numériques, équipe-

ments, etc. Néanmoins, la participation du MEMP dans la mise en œuvre du projet aurait dû être plus importante dans l'objectif d'une future généralisation. Deux points semblent encore présenter des difficultés et nécessitent une parfaite maîtrise et appropriation par le MEMP :

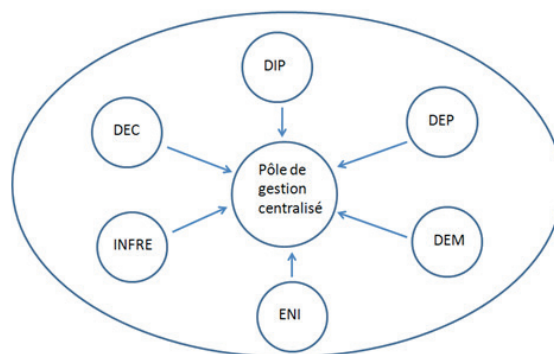
- La gestion financière : à l'exception des gestionnaires des ENI qui ont été formés par l'équipe du CNFC afin de gérer les budgets des regroupements suivant les règles de l'AUF, aucune instance du ministère n'a bénéficié d'un tel accompagnement. Ceci pourrait représenter un handicap pour la généralisation ou extension de l'Initiative par le MEMP. Une formation des acteurs du ministère aux différents outils de la gestion financière serait un atout pour la réussite du projet.
- Suivi du projet : le suivi est un outil de pilotage important qui permet de réajuster les actions afin d'atteindre les résultats escomptés. L'équipe projet a élaboré un ensemble d'outils de suivi et d'évaluation destinés à tous les acteurs : fiche de renseignements des instituteurs, compte rendu de rencontre avec les instituteurs, rapport mensuel de session de tutorat, formulaire d'évaluation du tuteur par les instituteurs, carnet de bord du tuteur, rapport de l'atelier de formation aux TICE. L'appropriation de ces outils par les membres du MEMP serait pertinente pour le pilotage du projet en cas de généralisation. Ainsi, une formation au profit du MEMP sur l'utilisation de ces outils, les méthodes de traitement des données et les méthodes d'analyse des résultats est vivement recommandée. Il faut néanmoins s'assurer que ces outils sont réellement utilisés et que les éventuels incidents ou dysfonctionnements observés soient corrigés.

2.2. Type de pilotage en cas d'une extension/généralisation d'IFADEM

La capacité de pilotage et de suivi/gestion d'IFADEM par le MEMP constitue un enjeu essentiel du transfert de compétences. Le type de pilotage proposé est le pilotage mixte : central et déconcentré.

- Pilotage au niveau central

Au niveau central, il serait pertinent de construire au ministère un pôle de gestion centralisé de la formation continue (guichet unique). Cette instance de coordination regrouperait des représentants de l'ensemble des acteurs de la FC au Bénin : DIP, DEP, DEM, DEC, INFRE et ENI.



Parmi les missions de cette structure :

- La définition des priorités en matière de formation ;
- La planification des activités de généralisation ;
- La gestion des ressources humaines et financières ;
- La production des livrets ou autres ressources pédagogiques tel qu'un livret sur la pédagogie ;
- L'équipement de l'espace numérique du 6^e département en ordinateurs et en énergie solaire ;
- Le suivi des regroupements et du tutorat ;
- L'évaluation académique et professionnelle des instituteurs ;
- La mise en place de mécanisme d'assurance qualité : processus permanent et continu visant à évaluer (estimer, contrôler, garantir, maintenir ou améliorer) la qualité du système, des structures ou des programmes de la FC.

Afin que cette structure puisse remplir pleinement sa mission, un outil de gestion de données devrait être mis en place. Cette base d'une base de données permettrait de mieux gérer la formation continue des enseignants et devrait comprendre par exemple :

- La liste et le nombre d'instituteurs concernés par département, par CCS et par UP ;



- La liste des écoles concernées ;
- Une catégorisation par diplôme obtenu ou en cours de préparation ;
- Une catégorisation par genre et par département ;
- Les formations dispensées ;
- La liste des bénéficiaires par année et par formation ;
- La liste des tuteurs par département et par CCS.
- Pilotage au niveau déconcentré

En harmonie avec la phase 3 du PDDSE visant le renforcement de la déconcentration et décentralisation concernant surtout la gestion des ressources humaines et le renforcement de la gestion et du pilotage sectoriel, il serait bénéfique de favoriser un pilotage au niveau déconcentré à côté d'un pilotage central.

Ce type de pilotage permettrait d'analyser au niveau de chaque département les besoins en formation continue, de définir le public cible, d'élaborer un planning d'exécution, d'assurer les regroupements avec les ENI et d'organiser les tutorats et les différentes évaluations. La structure au niveau déconcentrée pourrait être composée du D/DDEMP, D/ENI et C/CCS.

2.3 Type d'accompagnement du ministère proposé

Pour aider le MEMP dans la phase de généralisation d'IFADEM, il s'avère nécessaire de renforcer les capacités des acteurs pour mieux gérer le système. Deux types d'appui peuvent être envisagés :

- La mise en place d'un système de gestion de données avec une formation des acteurs du ministère ;
- La mise en place d'un système de gestion financière avec une formation destinée aux gestionnaires au niveau central et déconcentré.

3. Dispositif

Le dispositif de formation a concerné, dans la phase 2 :

- 3 906 instituteurs titulaires du CEAP et préparant le CAP ;
- 14 concepteurs de contenus de formation ou livret de l'enseignant ;
- 185 conseillers pédagogiques ;
- 140 inspecteurs de l'enseignement primaire ;
- 1 835 directeurs RUP ou Co-RUP.

Ces nombres incluent les personnels formés dans le département d'Atacora-Donga (17 inspecteurs, 36 conseillers pédagogiques et 200 RUP/Co-RUP).

De plus, les 1 500 élèves-instituteurs des cinq ENI ont bénéficié d'une formation 3i.

3.1. L'articulation possible avec la formation initiale

Cette articulation exige une logistique particulière et donc une instance de coordination qui puisse gérer la formation continue et envisager des passerelles avec la formation initiale.

- Au niveau des RH : en sollicitant pendant la première année de formation les inspecteurs et concepteurs déjà formés au niveau des ENI, en mobilisant les directeurs de RUP et Co-RUP. Dans le même temps, en formant les autres directeurs, tuteurs et inspecteurs afin qu'ils soient prêts à accueillir les stagiaires lors de leur deuxième année de formation sur le terrain.
- En ayant une politique de formation de tous les directeurs d'école sur l'année 2015 afin que l'apprentissage linguistique et les modalités pédagogiques soient mises en œuvre sans risque de blocage des ifadémiens.
- En dotant les ENI de ressources nombreuses sur la démarche IFADEM et en permettant une initiation plus soutenue à cette démarche.
- En missionnant les concepteurs sur une mission d'adaptation des livrets pour la formation initiale.

3.2. Quelle place pour les TIC/TICE ?

Il serait préférable de repenser le volet TIC/TICE tel qu'il existe dans IFADEM pour tenir compte à la fois de l'évolution des technologies au Bénin et de celle du public visé en termes d'usages.

Pour ce qui est des TIC, comme cela est développé au paragraphe suivant sur les infrastructures numériques, on peut penser un centre de ressources numériques sur d'autres bases qu'un ensemble de portables, mais en prenant également en compte le développement de la téléphonie mobile, les clefs USB de connexion à Internet et, bien qu'encore peu présentes, les tablettes dont le prix est à la baisse. Du point de vue des usages, il n'est peut-être plus pertinent de concevoir des formations uniquement dédiées à la démystification et à une initiation à l'informatique. Une partie de plus en plus grande d'enseignants, surtout chez les nouvelles générations, ont acquis des compétences pratiques dans l'usage des TIC. Il est inutile pour eux de revenir sur ces acquis, c'est une perte de temps et c'est démotivant. En revanche un perfectionnement pourrait leur rendre service, en les aidant par exemple à travailler avec du bas débit, à optimiser l'accès à Internet via les téléphones mobiles. D'ailleurs il serait utile que l'INFRE soit chargé de rassembler et de mettre à disposition en ligne des ressources pédagogiques spécifiques à un accès via les téléphones portables, voire à développer des ressources complémentaires adaptées à ces appareils.

À partir du moment où un ensemble significatif d'enseignants existera et que des ressources seront disponibles, là aussi en nombre suffisant, il sera utile de concevoir et mettre en œuvre des formations aux TICE.

4. Infrastructures numériques

Pour le poste « Infrastructures » qui comprend les rubriques « Travaux », « Équipements » et « Fonctionnement », il aurait été possible de diminuer les dépenses en choisissant une solution technique

moins coûteuse pour les équipements : les clients légers (voir section ci-dessous). En vue de la généralisation et afin d'équiper l'espace numérique de l'ENI de Djougou du département Atacora-Donga qui n'a pas bénéficié de l'Initiative IFADEM, il serait opportun d'utiliser les équipements déjà achetés pour les écoles pilotes mais non mis en service.

Les dépenses du poste « Formations des formateurs » sont importantes par rapport au « Regroupement et évaluation des instituteurs » si on tient compte du nombre de bénéficiaires (coût unitaire). Une meilleure planification aurait réduit le coût de ce poste. Les conseillers pédagogiques du département non bénéficiaire de l'Initiative sont déjà formés, ce qui permettrait de gagner en efficacité en cas de généralisation.

L'ENI de Donga dispose désormais d'un local pouvant servir d'espace numérique dans lequel les 20 ordinateurs achetés pour les « écoles pilotes » pourraient y être installés moyennant un équipement complémentaire si besoin (serveur, projecteur, climatisation, électrification...).

Pour faciliter les regroupements et l'accès aux technologies, il conviendrait de réfléchir à une organisation de la formation continue basée sur le découpage du territoire en arrondissements au sein des communes. Avec l'appui des élus locaux et des associations de parents d'élèves pourraient être expérimentés des lieux de regroupements jouant le rôle de mini-centres de ressources documentaires (avec quelques exemplaires des livrets, des dictionnaires, etc.), dotés de quelques ordinateurs et gérés par des animateurs locaux pris en charge par la communauté.

Comment réduire les coûts des espaces numériques qui vont être créés dans d'autres pays bénéficiaires de l'IFADEM ?

Comme nous l'avons vu auparavant, la stratégie qui a été suivie au Bénin est la plus efficace. Cette stratégie pourrait encore gagner en efficacité si le coût des regroupements des tuteurs et des enseignants et le coût des équipements étaient diminués. La solution technique recommandée pour les



équipements est l'utilisation des « clients légers » à la place des ordinateurs portables. Ainsi, les dépenses d'équipement pourraient diminuer de façon très significative.

La philosophie fondamentale du « client léger » repose sur une idée simple : face à des PC parfois lourds à administrer, gourmands en mémoire, avec leurs périphériques, leurs applications installées localement, et autres soucis de sécurité, de mise à jour et de maintenance, le poste « client léger » n'exécute que des tâches d'affichage, de gestion réseau et d'interface utilisateur. L'ensemble des applications est déporté sur un serveur central avec un accès simplifié, économique, sécurisé et performant. Les utilisateurs retrouvent ainsi leur environnement de travail habituel : applications métier et bureautiques, messagerie, Internet, ainsi qu'un accès à des mainframes (AS400, 3 270, Unix). Le déploiement, la gestion, le support et l'exécution des applications s'effectuent donc intégralement sur le serveur. Seuls les changements d'écrans, les clics souris et les entrées clavier transitent entre le terminal « client léger » et le serveur, garantissant une faible utilisation de la bande passante. Les avantages produits sont :

- l'absence d'applications locales (tout est traité sur le serveur) ;
- un faible encombrement ;
- un environnement totalement silencieux (pas de ventilateur) ;
- une forte réduction des coûts de maintenance (absence de pièces mobiles) ;
- un niveau de sécurité optimum (pas de propagation de virus) ;
- une facilité d'administration à distance grâce à un outil adapté ;
- une grande fiabilité matérielle : durée de vie de cinq à sept ans ;
- une diminution de la consommation énergétique.

5. Extension

5.1. Extension géographique

La formation continue doit pouvoir être pensée de façon déconcentrée et prendre appui sur le maillage actuel des circonscriptions et des communes. Les stratégies de formation pourraient être définies par l'instance de coordination présentée au point 2.2. et mises en œuvre à l'échelle des circonscriptions. Les APE fonctionnent déjà dans cette configuration territoriale, ce qui garantit une vie scolaire et extrascolaire. Ainsi, la formation continue pourrait être pilotée par les chefs de circonscription qui auraient ainsi la possibilité de gérer de façon plus systématique les sessions de formation en établissant un plan de programmation des formations sur une période de deux ans par exemple afin d'avoir une plus grande visibilité des actions conduites et de faire un bilan (avec des rapports annuels d'étape).

Les mini-regroupements ont montré leur grande pertinence dans les modalités de fonctionnement. Il importerait de mettre en œuvre une formation continue sur ce type de fonctionnement déconcentré. Tous les départements sont concernés par le processus de généralisation sachant que l'Atacora-Donga a été concerné très récemment et que des actions plus nombreuses pourraient être envisagées afin de réduire les problèmes d'équité de formation.

Au-delà de la mise en œuvre de la planification et de la gestion de la formation continue, l'extension géographique implique la mobilisation de personnels déjà formés qui constitueraient le vivier des personnes ressources. Il s'agirait alors de recenser les acteurs qui ont déjà des fonctions de tuteurs pour prendre appui sur leurs expériences acquises dans le cadre d'IFADEM.

5.2. Extension linguistique

Les apports d'IFADEM au niveau linguistique supposent un suivi auprès des enseignants. Les huit livrets qui ont fait l'objet d'une ingénierie de conceptualisation (analyse des besoins, observa-

tion de classes...) ne sont pas appropriables en une temporalité aussi courte. De plus, les deux derniers livrets n'ont pas fait l'objet de formations spécifiques. Ils seront publiés et distribués sans accompagnement particulier.

Les entretiens conduits avec les enseignants ont permis de comprendre les intérêts spécifiques de ces derniers pour les livrets et les modalités d'appropriation variées. Certains enseignants reconnaissent que les livrets demandent du travail et qu'ils sont difficiles. Comme les enseignants se sont investis différemment par rapport aux contenus, un travail systématique sur l'ensemble des livrets s'avère nécessaire. Autrement dit, l'ensemble de la dotation pédagogique constitue une ressource à faire fructifier. Les évaluateurs ne sont pas en mesure de procéder à une évaluation d'impact faute de temps et de moyens d'étude. Ils considèrent cependant que l'appropriation est variable et dépend des circonstances locales, de la qualité des relations tutorales, de l'engagement des enseignants dans le dispositif d'autoformation tutorée, de dynamiques d'écoles...

Pour obtenir des informations fiables sur les modes d'appropriation, il semble qu'une stratégie systématisant l'usage des livrets 2, 3 et 4 en formation initiale et continue des enseignants serait non seulement pertinente mais efficace si elle constituait une priorité dans la formation initiale et continue.

- La formation dans les ENI, lors de la première année de formation des enseignants, pourrait avoir un impact sur les manières de concevoir et de mettre en œuvre une pédagogie proche de la démarche d'IFADEM. De même, le livret sur les pré-mathématiques serait particulièrement adapté pour l'ENI d'Allada.
- Dans les circonscriptions, et en particuliers dans les UP, des sessions de perfectionnement pourraient être initiées sur le modèle de l'autoformation tutorée en prenant appui, soit sur les expériences des enseignants ifadémiens, soit en partant des livrets 2, 3 et 4 afin de permettre l'appropriation de connaissances de base à l'ensemble des enseignants.

L'extension aux autres langues en cours d'élaboration au ministère questionne les évaluateurs car cela induit un niveau de complexité linguistique que les enseignants encore non formés auront du mal à mettre en œuvre dans les classes. Il importe après la phase 2 d'IFADEM de consolider les acquis en termes didactique et pédagogique sous la forme de sessions de formation de perfectionnement.

5.3. Extension pédagogique

Les pratiques pédagogiques qui ont été mises en œuvre avec IFADEM constituent une innovation pédagogique. La généralisation des pratiques de formation tutorées dépend de la constitution d'un fond de connaissances maîtrisées par les concepteurs de livrets, les corps d'inspection, les tuteurs et les directeurs d'école. La construction de ce fond de connaissances appelle un approfondissement des pratiques effectives des enseignants à partir de démarches d'observation des pratiques pédagogiques. Les chercheurs en linguistique, en didactique des langues et en sciences de l'éducation de l'Université d'Abomey-Calavi, voire d'autres pays dans le cadre d'une collaboration interuniversitaire régionale ou internationale, ont un rôle à jouer avec les acteurs du système éducatif. L'extension pédagogique est donc dépendante de pratiques innovantes étudiées et diffusées par le canal de l'INFRE, des ENI, du journal de l'éducation béninoise ou encore de la radio. La généralisation de ces pratiques suppose également une formation des encadrants qui mobilisent des compétences professionnelles spécifiques relatives à l'accompagnement des enseignants.

Pour répondre à la demande de certains de nos interlocuteurs, l'élaboration d'un livret sur la pédagogie pourrait être envisagée.

5.4. Extension à des niveaux de classe

Les livrets qui ont été conçus correspondent à des préoccupations transversales qui intéressent plusieurs niveaux scolaires. Ainsi, des enseignants de plusieurs niveaux ont pu réfléchir à ces ques-



tions. Pour permettre une appropriation plus fine des connaissances linguistiques, il importe de pouvoir différencier les apports d'une classe à l'autre. Du cours d'initiation au cours moyen 2, les exigences mériteraient d'être différenciées. Sur ce point, l'appui d'un expert en didactique serait précieux auprès de l'équipe des concepteurs. Il pourrait ainsi permettre l'élaboration de parcours d'apprentissage selon les niveaux de classe.

Il appartient à l'instance de coordination de définir les priorités sur ce point : est-ce que le cours d'initiation constitue un niveau avec des enjeux d'apprentissage particulièrement décisifs ? Est-ce que le niveau du cours élémentaire est prioritaire ? Ou est-ce que le cours moyen est un palier particulièrement important ? La définition des priorités permet d'établir une différenciation des apprentissages par niveaux et d'éviter des enseignements répétitifs d'un niveau à l'autre.

Le niveau de l'enseignement maternel semble stratégique au plan linguistique d'autant que la pluralité linguistique est vecteur de complexité pour les élèves, voire peut provoquer de l'incompréhension et des difficultés d'apprentissage. Il serait intéressant de penser les premiers apprentissages avec une éducation laissant une large place aux jeux linguistiques et aux aspects phonologiques.

5.5. Apports pour la formation initiale

Le dispositif de formation continue peut irriguer la conception de la formation initiale avec l'usage des livrets et leur exploitation en situation de classe. La formation initiale peut tirer parti de la formation continue en prenant à son compte les savoirs issus des pratiques de terrain. Il est donc important que les tuteurs fassent remonter l'information auprès des chefs de circonscription et que ces derniers les diffusent vers les concepteurs et les ENI.

5.6. Analyse de coûts

Les unités pédagogiques sont le maillon essentiel du dispositif de formation continue. La démultiplication à moindre coût a déjà été étudiée dans la partie efficacité.

5.7. Extension aux cadres du ministère et aux encadrants

Le renforcement des capacités nationales d'encadrement s'avère stratégique dans la perspective non seulement du pilotage mais aussi de la gestion de la formation. Les cadres du ministère pourraient bénéficier d'une formation à la gestion de la formation.

En ce qui concerne l'accompagnement des enseignants, il importe de systématiser la formation des directeurs d'école et de penser à élargir le vivier des tuteurs. Savoir observer une pratique professionnelle et savoir analyser les pratiques d'enseignement-apprentissage pour approfondir des modalités nouvelles de travail sont des enjeux fondamentaux pour la qualité du système éducatif telle que définie dans le PDDSE. ■

Composante 4

Préconisations

AU REGARD de la mise au jour du fonctionnement de la seconde phase IFADEM, de l'analyse des résultats et des éléments de prospective, les préconisations présentées ci-après concernent cinq volets :

- L'ancrage institutionnel ;
- Les stratégies de formation ;
- La promotion des espaces numériques ;
- La place de l'innovation et des expérimentations ;
- Le déploiement de formations dans le département d'Atacora-Donga.

1. L'ancrage institutionnel

Trois préconisations à court terme, déterminantes pour la mise en œuvre d'un programme de formation continue, impliquent trois créations au niveau ministériel.

Préconisation n° 1.1. Créer une instance de coordination de la formation continue au ministère.

L'instance de coordination regrouperait les acteurs des DIP, DEP, DEM, DEC, INFRE et ENI. Cette instance aurait pour mission notamment de définir les priorités de formation continue, les publics cibles, les moyens mis à disposition.

Préconisation n° 1.2. Créer une base de données opérationnelle portant sur les personnels et les différentes formations continues suivies.

La création d'une base de données opérationnelle permettrait une gestion des bénéficiaires des formations, que ce soient les circonscriptions, les écoles ou les individus.

Préconisation n° 1.3. Intégrer la méthodologie IFADEM dans le nouveau plan PDDSE.

Pour plus de reconnaissance et une validation de la stratégie de la FC basée sur la méthodologie IFADEM, le nouveau plan PDDSE 2015-2025 devrait tenir compte de la mise en place de la nouvelle structuration de la FC et proposer les ressources humaines et financières nécessaires.

2. Stratégies de formation

Les stratégies de formations concernent deux plans distincts : d'une part, la formation des enseignants au plurilinguisme et, d'autre part, la formation des encadrants (du ministère jusque vers l'échelon déconcentré).

2.1. La formation des enseignants

Sachant que le plurilinguisme est une donnée du système éducatif national, les stratégies de formation d'éducation au plurilinguisme nous conduisent à distinguer trois préconisations.

Les stratégies de formation pourraient prendre appui à court terme sur les livrets 2, 3 et 4. Le livret 7 consacré à la maternelle serait également utilisé. Dans la perspective d'une éducation au plurilinguisme dès les petites classes, l'enseignement des langues en maternelle peut permettre de consolider



l'éducation au plurilinguisme au niveau du primaire. Des approches intégrant des jeux linguistiques avec usage de la radio semblent plus adaptées.

Préconisation n° 2.1. Promouvoir une éducation au plurilinguisme avec les livrets 2, 3, 4 et 7.

Dans une optique de formation aux dimensions autres que l'enseignement du français, les livrets 5, 6 et 8 pourraient être mobilisés également à court terme.

Préconisation n° 2.2. Valoriser l'enseignement/apprentissage de type scientifique avec les livrets 5, 6 et 8.

Les émissions radio animées par l'INFRE tous les mercredis semblent un très bon moyen de diffusion des acquis d'IFADEM et un outil intéressant d'accompagnement des enseignants.

Préconisation n° 2.3. Développer l'utilisation de la radio scolaire.

2.2. La formation des encadrants

Les stratégies de formation concernent également les acteurs du ministère qui ont besoin d'être formés au pilotage et à la gestion du suivi de la formation continue.

Préconisation n° 2.4. Renforcer les capacités des cadres du ministère dans la gestion financière.

Ce suivi étant déconcentré, il importe de former les chefs de circonscription à l'analyse des besoins et au suivi des actions de formation.

Préconisation n° 2.5. Renforcer les capacités de gestion de la formation des chefs de circonscription.

À l'échelle locale, la formation de tous les directeurs constitue une priorité car ils sont au contact quotidien des enseignants et peuvent exercer une veille sur les difficultés rencontrées. De même, la généralisation de la formation suppose le renforcement des capacités d'accompagnement des tuteurs. La formation des directeurs et des CP constitue une priorité à court terme.

Préconisation n° 2.5. Former au tutorat les directeurs et les CP.

3. Promotion des espaces numériques

Pour pérenniser les espaces numériques, il importe de valoriser leur qualité et élargir leur offre.

Préconisation n° 3.1. Nommer un responsable permanent dans chaque espace numérique.

Il serait responsable de la maintenance de l'espace et de ses équipements, la planification des activités, la gestion des ressources matérielle et financière, l'élaboration des rapports, etc. Son statut devrait être officialisé, en particulier quant à son rattachement hiérarchique.

Préconisation n° 3.2. Améliorer le rayonnement et le rendement des espaces numériques.

Les espaces numériques sont sous-utilisés, ils peuvent être considérés comme des hubs numériques en proposant des services à différents acteurs économiques (localités, entreprises...). Un plan de financement pluriannuel serait à établir (aides du ministère, abonnement individuels ou d'entreprises...).

Préconisation n° 3.3. Redéfinir les besoins de formation des utilisateurs potentiels des espaces numériques au-delà de la formation 3i et proposer des formations adaptées.

L'accès aux TIC se développant au Bénin, hors du système éducatif, les contenus de la formation 3i ne répondent que très partiellement aux besoins des enseignants, des élèves-instituteurs, des personnels d'encadrement et sans doute des demandeurs externes potentiels (personnels administratifs d'autres ministères, petits entrepreneurs, professions libérales... des environs des ENI).

4. Place de l'innovation et des expérimentations

Pour consolider la politique de formation continue et renforcer les stratégies définies, il importe de valoriser l'innovation et les expérimentations avec la mise en place de recherches-action en s'appuyant sur l'INFRE et des universitaires concernés par ces domaines.

Préconisation n° 4.1. En collaboration avec des universitaires (linguistique, sciences de l'éducation) et avec l'INFRE, initier des recherches permettant de mesurer l'impact :
– des acquis d'Ifadem sur les pratiques de classe ;
– du tutorat sur les corps d'encadrement et les pratiques de classes.

Préconisation n° 4.2. En collaboration avec des universitaires (informatique, sciences de l'éducation) et l'INFRE, initier une expérimentation de la mise en place de mini-centres de ressources documentaires et numériques de proximité (arrondissements : implication des élus locaux et des associations de parents d'élèves).

Préconisation n° 4.3. En collaboration avec des universitaires (informatique, sciences de l'éducation) et l'INFRE, initier une expérimentation sur l'utilisation des téléphones mobiles comme support de formation (mLearning).

5. Déploiement de formations dans le département d'Atacora-Donga

Pour des raisons d'équité, des formations pourraient être offertes dans ce département à partir des acquis d'Ifadem.

Ces actions pourraient profiter :

- du personnel déjà formé par Ifadem dans ce département : inspecteurs, CP, directeurs RUP et Co-RUP ;
- de l'ENI de Djougou.

Elles nécessiteraient la réimpression de livrets et l'achat de radios/CD.

Préconisation n° 5.1. Installer un espace numérique à l'ENI de Djougou en utilisant les 20 ordinateurs achetés pour les « écoles pilotes ».

Préconisation n° 5.2. Offrir une formation (révisée) aux TIC aux élèves et aux enseignants de l'ENI de Djougou.

Préconisation n° 5.3. Mettre en place une formation aux livrets pour les instituteurs d'écoles dirigées par un RUP ou un Co-RUP avec possibilité de suivre une initiation (révisée) aux TIC à l'ENI de Djougou.

Sur la base du dispositif et des ressources pédagogiques d'Ifadem, et en fonction du budget disponible, il s'agirait de choisir un ensemble d'écoles dirigées par des directeurs (RUP ou Co-RUP), donc déjà formés, où tous les instituteurs seraient formés. Les CP, eux aussi déjà formés, assureraient le tutorat. ■

Conclusion

L'INITIATIVE FRANCOPHONE pour la formation à distance des maîtres au Bénin conduite de 2008 à 2014 a permis de tester dans cinq départements un modèle de formation continue à destination des enseignants. Durant ces six années, deux phases ont été organisées. Une première phase (de 2008 à 2011) a concerné 557 instituteurs titulaires du certificat élémentaire d'aptitude pédagogique (CEAP) souhaitant se préparer au Certificat d'Aptitude Pédagogique (CAP) du département Zou-Collines (soit 15 circonscriptions). Cette phase d'expérimentation a été favorablement évaluée, ce qui a permis à IFADEM-Bénin d'entrer en septembre 2011 dans la deuxième phase, celle de déploiement, jusqu'en juin 2014, et sur laquelle porte le présent rapport.

Au cours de cette seconde phase, 3 906 instituteurs titulaires du CEAP et préparant le CAP ont été formés en vue d'améliorer leur niveau de français et leur pratique professionnelle, et ont bénéficié d'une initiation aux TIC. D'autres acteurs du système éducatif ont reçu une formation. Ainsi, 14 concepteurs, 185 conseillers pédagogiques, 140 inspecteurs de l'enseignement primaire, 1 835 directeurs RUP ou Co-RUP ont bénéficié de la formation IFADEM, y compris dans le 6^e département.

Le dispositif IFADEM au Bénin a montré sa pertinence du point de vue des enjeux éducatifs tels que définis dans le PDDSE, de son articulation avec les instances et directions du MEMP, de son intégration sur le territoire, et de la définition des cibles. Des points d'amélioration ont été identifiés pour garantir l'accès à la formation pour tous les enseignants et directeurs d'école notamment, mais aussi pour utiliser les ressources pédagogiques avec un souci de différenciation selon les niveaux maternels et élémentaires et à l'intérieur des niveaux.

L'évaluation prospective met en évidence un certain nombre d'orientations qui pourraient garantir le transfert de compétences de sorte que le MEMP puisse assurer le pilotage et la gestion du système de formation continue en prenant appui sur les points de réussite du dispositif IFADEM. Des préconisations relatives à l'ancrage institutionnel et aux stratégies de formation sont spécifiées. De même, la promotion des espaces numériques, la place de l'innovation et des expérimentations semblent déterminantes dans l'optique d'un transfert de compétences.

L'expérience IFADEM au Bénin constitue une innovation remarquable par les acteurs institutionnels et par les enseignants. Cette expérience constitue un capital dans la construction d'un système de formation continue des enseignants au Bénin. ■

Résumé exécutif

CE RAPPORT concerne l'évaluation externe de la phase 2 de l'Initiative francophone pour la formation à distance des maîtres (IFADEM) au Bénin qui s'est déroulée du 1^{er} au 13 juin 2014. Le rapport est structuré en quatre composantes :

1. examen des processus ;
2. analyse des résultats de la phase 2 en questionnant les critères de pertinence, efficacité, efficience, impact et viabilité ;
3. évaluation prospective en analysant le contexte, le pilotage, le dispositif de formation, les infrastructures numériques et les possibilités d'extension de l'Initiative ;
4. les préconisations réparties en cinq volets.

1. Examen des processus

Conformément aux principes du type de gouvernance mis en place par l'Initiative, l'organisation de la gouvernance au Bénin se situe à deux niveaux : d'une part, une gouvernance nationale assurée par le Comité de pilotage et le Secrétariat exécutif et d'autre part une gouvernance internationale assurée par le Comité de Pilotage, le Comité technique, le Groupe des représentants des pays, les Comités nationaux de suivi, le Comité de coordination international et le Groupe d'experts. C'est le Secrétariat exécutif qui est en charge du pilotage du dispositif avec le chef de projet local IFADEM.

Le dispositif IFADEM bénéficie de l'activité conjointe de trois catégories d'acteurs : les acteurs ayant un rôle institutionnel, les acteurs ayant un rôle pédagogique et les acteurs en charge de l'Initiative à l'OIF et à l'AUF. Cette phase 2 a connu

la conception de huit livrets, la création de quatre espaces numériques et la formation à la méthodologie IFADEM de 3 906 instituteurs titulaires du CEAP, de 14 concepteurs, 185 conseillers pédagogiques, 140 inspecteurs de l'enseignement primaire et 1 835 directeurs RUP ou Co-RUP.

2. Analyse des résultats de la phase 2

L'accord de partenariat entre les parties prenantes prévoyait une articulation entre IFADEM et le système éducatif, en particulier le PDDSE. Si l'articulation est effective, l'ancrage institutionnel d'IFADEM suppose une double lecture. En effet, les structures du ministère sont en lien avec l'Initiative ; cependant, la gestion du projet reste externe et le fait de l'espace IFADEM. Dans la mesure où la gestion n'est pas intégrée au niveau du ministère, l'Initiative reste un projet. Le soutien n'équivaut pas à la prise en charge du dispositif. Ainsi, la gouvernance qui a été mise en place semble plus adaptée aux objectifs de déploiement d'IFADEM qu'à un transfert de compétences. Les objectifs de transfert supposent une organisation différente puisque les acteurs ayant compétence à agir dans la formation continue des enseignants sont les directions. Or, les directions concernées ont clairement reconnu le manque d'articulation entre leurs activités respectives.

Le MEMP reconnaît formellement l'apport d'IFADEM à la formation continue des instituteurs aussi bien en ce qui concerne la remise à niveau par rapport aux contenus concernés que la méthodologie proposée (formation à distance tutorée). Toutefois, aucun programme de formation initié par



le MEMP et basé sur les outils et la méthodologie d'IFADEM n'est opérationnel en ce moment. Une stratégie de FC intégrant un volet formation à distance est en cours de discussion au sein du MEMP, mais aucun calendrier de mise en œuvre n'est planifié. En fonction de ces différents constats, il nous paraît difficile en ce moment d'affirmer l'intégration d'IFADEM dans la stratégie de la FC. Ceci pourrait être envisagé dans le cadre de la nouvelle structuration de la FC.

Une extension pluriannuelle d'un dispositif de formation continue de type « autoformation tutorée » ne pourrait être menée à terme sans une coordination forte et une structuration de la gestion de la formation continue des enseignants entre la DEP, la DEM, la DIP et l'INFRE. Le conseiller technique aux activités pédagogiques auprès du ministre pourrait être associé à cette coordination. Néanmoins, le MEMP devra prendre en compte le retrait prévisible de certains PTF, dont l'AFD, du secteur de l'enseignement maternel et primaire.

3. Évaluation prospective

La capacité de pilotage et de suivi/gestion d'IFADEM par le MEMP constitue un enjeu essentiel du transfert de compétences. Le type de pilotage proposé est le pilotage mixte : central et déconcentré. Au niveau central, il serait pertinent de construire au ministère un pôle de gestion centralisé de la formation continue (guichet unique). Cette instance de coordination regrouperait des représentants de l'ensemble des acteurs de la FC au Bénin : DIP, DEP, DEM, DEC, INFRE et ENI. Afin que cette structure puisse remplir pleinement sa mission, un outil de gestion de données devrait être mis en place sous forme d'une base de données. Il permettrait de mieux gérer la formation continue des enseignants. Au niveau déconcentré, il serait important d'analyser dans chaque département les besoins en formation continue, de définir le public cible, d'élaborer un planning d'exécution, d'assurer les regroupements avec les ENI, organiser les

tutorats et les différentes évaluations. La structure au niveau déconcentrée pourrait être composée du D/DDEMP, D/ENI et C/CCS.

Pour ce qui est des TIC, on peut penser un centre de ressources numériques sur d'autres bases qu'un ensemble de portables, mais en tenant compte aussi du développement de la téléphonie mobile, des clés USB de connexion à Internet et, bien qu'encore peu présentes, des tablettes dont le prix est à la baisse. Du point de vue des usages, il n'est peut-être plus pertinent de concevoir des formations uniquement dédiées à la démystification et à une initiation à l'informatique. Une partie de plus en plus grande d'enseignants, surtout chez les nouvelles générations, ont acquis des compétences pratiques dans l'usage des TIC. Il est inutile pour eux de revenir sur ces acquis, c'est une perte de temps et c'est démotivant. En revanche, un perfectionnement pourrait leur rendre service, en les aidant par exemple à travailler avec du bas débit, à optimiser l'accès à Internet via les téléphones mobiles.

Pour la phase de généralisation, des extensions du type géographique, linguistique, pédagogique, etc. ont été discutées et un ensemble de recommandations a été formulé.

4. Préconisations

Au regard de la mise au jour du fonctionnement de la seconde phase IFADEM, de l'analyse des résultats et des éléments de prospective, les préconisations concernent cinq volets (l'ancrage institutionnel, les stratégies de formation, la promotion des espaces numériques, la place de l'innovation et des expérimentations et le déploiement de formations dans le département d'Atacora-Donga) :

- Créer une instance de coordination de la formation continue au ministère ;
- Créer une base de données opérationnelle portant sur les personnels et les différentes formations continues suivies ;

- Intégrer la méthodologie IFADEM dans le nouveau plan PDDSE;
- Promouvoir une éducation au plurilinguisme avec les livrets 2, 3, 4 et 7;
- Valoriser l'enseignement/apprentissage de type scientifique avec les livrets 5, 6 et 8;
- Développer l'utilisation de la radio scolaire;
- Renforcer les capacités des cadres du ministère dans la gestion financière;
- Renforcer les capacités de gestion de la formation des chefs de circonscription;
- Former au tutorat les directeurs et les CP;
- Nommer un responsable permanent dans chaque espace numérique;
- Améliorer le rayonnement et le rendement des espaces numériques;
- Redéfinir les besoins de formation des utilisateurs potentiels des espaces numériques au-delà de la formation 3i et proposer des formations adaptées;
- En collaboration avec des universitaires (linguistique, sciences de l'éducation...) et l'INFRE, initier des recherches permettant de mesurer l'impact des acquis d'Ifadem sur les pratiques de classe et l'impact du tutorat sur les corps d'encadrement et les pratiques de classes;
- En collaboration avec des universitaires (informatique, sciences de l'éducation...) et l'INFRE, initier une expérimentation de la mise en place de mini-centres de ressources documentaires et numériques de proximité (arrondissements : implication des élus locaux et des associations de parents d'élèves);
- En collaboration avec des universitaires (informatique, sciences de l'éducation...) et l'INFRE, initier une expérimentation sur l'utilisation des téléphones mobiles comme support de formation (mLearning);
- Installer un espace numérique à l'ENI de Djougou en utilisant les 20 ordinateurs achetés pour les « écoles pilotes »;
- Offrir une formation (révisée) aux TIC aux élèves et aux enseignants de l'ENI de Djougou;
- Mettre en place une formation aux livrets pour les instituteurs d'écoles dirigées par un RUP ou un Co-RUP avec possibilité de suivre une formation (révisée) aux TIC à l'ENI de Djougou. ■

Annexes



I. Acronymes

| | |
|------------------------|---|
| AFD | Agence française de développement |
| AUF | Agence universitaire de la Francophonie |
| BEPC | Brevet d'études du premier cycle |
| CAP | Certificat d'aptitude professionnelle |
| CCI | Comité de coordination international |
| CEAP | Certificat élémentaire d'aptitude professionnelle |
| CFPEEN | Centre de formation des personnels d'encadrement et de l'enseignement national |
| CN | Comité national |
| CNF | Campus numérique francophone |
| CNPF | Commission nationale permanente de la Francophonie |
| Co-RUP | adjoint au RUP |
| CP | Conseiller pédagogique |
| CS | Circonscription scolaire |
| C/CS | Chef de circonscription scolaire |
| DDEMP | Direction départementale des Enseignements maternel et primaire |
| D/DDEMP | Directeur départemental des Enseignements maternel et primaire |
| DEC | Direction des examens et concours |
| DEM | Direction de l'Enseignement maternel |
| DEP | Direction de l'Enseignement primaire |
| DIP | Direction de l'inspection pédagogique |
| DIR | Direction de l'informatique et des réseaux |
| ENI | École normale d'instituteurs |
| ENS | École normale supérieure |
| EPT | Éducation pour tous |
| FAD | Formation à distance |
| FC | Formation continue |
| FI | Formation initiale |
| FOAD | Formation ouverte et à distance |
| IFADEM | Initiative francophone pour la formation à distance des maitres |
| Ifadémien | Instituteur suivant ou ayant suivi la formation IFADEM |
| INFRE | Institut national de la formation et de la recherche en Éducation (basé à Porto-Novo) |
| IGP | Inspecteur général pédagogique |
| ISU | Institut de statistique de l'UNESCO |
| MEMP | Ministère des Enseignements maternel et primaire |
| OIF | Organisation internationale de la Francophonie |
| OMD | Objectifs du millénaire pour le développement |

| | |
|--------|---|
| ONU | Organisation des Nations unies |
| PDDSE | Plan décennal de développement du secteur de l'éducation 2006-2015 |
| PME | Plan mondial pour l'Éducation |
| PTF | Partenaires techniques et financiers |
| QCM | Questionnaire à choix multiples |
| RESEN | Rapport d'État sur le système éducatif national |
| RUP | Responsable d'UP (directeur d'école élu par ses collègues de l'UP) / voir aussi co-RUP |
| SG | Secrétaire général |
| SPU | Scolarisation primaire universelle |
| TICE | Technologies de l'information et de la communication en Éducation / pour l'Enseignement |
| TIC | Technologies de l'information et de la communication |
| TTISSA | Initiative pour la Formation des Enseignants en Afrique Subsaharienne |
| UNESCO | Organisation des Nations unies pour l'Éducation, la Science et la Culture |
| UP | Unité pédagogique (regroupement de plusieurs écoles) |
| UTICEF | Utilisation des Tic pour l'enseignement et la formation (master) |

2. Liste des documents à disposition des évaluateurs

2.1. Système éducatif et de formation continue au Bénin

- *Le plan décennal de développement du secteur de l'éducation 2006-2015* (PDDSE)
- *Rapport national Objectifs du millénaire* (ONU), Bénin, 2010
- *Rapport d'État sur le système éducatif béninois* (RESEN)
- *Évaluation conjointe du Plan décennal de développement du secteur de l'éducation du Bénin* (PDDSE 2006-2015). AFD, DANIDA, Ministère béninois du Développement, de l'Analyse économique et de la Prospective

2.2. IFADEM - Phase 1

- *Rapport d'évaluation externe du projet pilote IFADEM* par le cabinet ATEMA-Conseils
- *Monographie Bénin*, ATEMA-Conseils
- *Rapport d'évaluation par les experts du Conseil scientifique de l'AUF*
- Analyse de l'enquête menée auprès des enseignants

2.3. IFADEM - Phase 2

- *Accord pour le déploiement de l'Initiative francophone pour la formation à distance des maitres (IFADEM) au Bénin*
- Compte rendu de réunions et rapports d'activités semestriels de l'équipe projet IFADEM-Bénin
- Rapports des missions de suivi-évaluation
- Cahier des charges pour l'installation des espaces numériques
- Livrets de formation IFADEM-Bénin
 - Livret 1 : *Introduction. Enseigner et apprendre en milieu multilingue*
 - Livret 2 : *Repérer les erreurs phonétiques et y remédier*



- Livret 3 : *Améliorer l'accueil des élèves francophones et non francophones. Favoriser l'apprentissage du français oral*
- Livret 4 : *Renforcer la compétence de lecture-écriture en français*
- Livret 5 : *Renforcer l'appropriation du français par et pour les mathématiques*
- Livret 6 : *Se former à l'évaluation pour mieux gérer la progression dans les apprentissages. Progresser dans les apprentissages en grands groupes*
- Statistiques des bénéficiaires par département et par statut
- Versions électroniques des trois nouveaux livrets
- Liste des achats des ouvrages des médiathèques des espaces numériques, par ENI
- Fiches de suivi des CP et des instituteurs
- Organigramme du MEMP
- Cahier des charges des fonctions (tuteurs, concepteurs...)
- Cahier des charges des livrets
- Deux rapports annuels d'animateurs d'espaces numériques
- Quatre rapports de mission de l'experte linguiste

3. Liste des ouvrages pédagogiques mis à disposition des ENI

96 ouvrages commandés en six exemplaires.

- *Les 500 exercices de phonétique*, D. ABRY et M. L. CHALARON, Hachette
- *La phonétique*, D. ABRY, CLE International
- *Documents authentiques écrits*, M. BOIRON, CLE International
- *Édito*, niveau B2 du CECR, méthode de français (méthode + CD audio), Didier
- *Entrée en matière* (livre de l'élève), Hachette FLE
- *Entrée en matière* (CD Audio), Hachette FLE
- *Entrée en matière* (livre du professeur), Hachette FLE
- *Expression écrite : niveau 2*, CLE International
- *Expression orale : niveau 1*, CLE International
- *Expression orale : niveau 2*, CLE International
- *De la vidéo à Internet, 80 activités thématiques*, T. LANCIEN, Hachette
- *Grammaire en action*, A2, Paq Paru
- *Apprendre et enseigner avec le multimédia*, N. HIRSCHPRUNG, Hachette
- *Internet, 150 activités*, CLE International
- *La langue des apprentissages, premiers pas dans le français à l'école*, D. LEROY et J.-P. COLLEGIA, CNDP
- *Exercices systématiques de prononciation française*, M. LÉON, Hachette
- *Les mots de Némo*, H. DENISOT et M. PIQUET, Hachette FLE
- *Lili, la petite grenouille 1* (livre de l'élève), CLE International
- *Lili, la petite grenouille 1* (CD pour la classe), CLE International
- *Lili, la petite grenouille 1* (guide pédagogique), CLE International

- *Lili, la petite grenouille 2* (livre de l'élève), CLE International
- *Lili, la petite grenouille 2* (CD pour la classe), CLE International
- *Lili la petite grenouille 2* (guide pédagogique), CLE International
- *Internet et la classe de langue*, É. LOUVEAU, F. MANGENOT et D. ABRY, CLE International
- *Maths en mots, CE1-CE2*, J.-L. BRÉGEON, Bordas
- *Maths en mots, cycle 3*, J.-L. BRÉGEON, Bordas
- *Mon premier portfolio européen des langues*, Didier
- *Activités théâtrales en classe de langue*, A. Payet, CLE International
- *Phonétique progressive du français : niveau débutant*, L. CHARLIAC *et al.*, CLE International
- *Réussir le DELF B1* (livre de l'élève), Didier
- *Réussir le DELF B1* (livre pédagogique), Didier
- *Réussir le DELF B2* (livre de l'élève), Didier
- *Réussir le DELF B2* (livre pédagogique), Didier
- *Scénario 1* (livre de l'élève), Hachette
- *Scénario 1* (CD pour la classe), Hachette
- *Scénario 2* (livre de l'élève), Hachette
- *Scénario 2* (CD pour la classe), Hachette
- *Sciences naturelles 1*, V. DÍAZ DÍAZ, A.-L. GARCIA et S. DE LA VIRIA FERRER, CLE International
- *Sciences naturelles 2*, CLE International
- *Le jeu en classe de langue*, H. SILVA, CLE International
- *Studio 100 niveau 1* (livre de l'élève), Didier
- *Studio 100 niveau 1* (cahier d'activités + CD), Didier
- *Studio 100 niveau 1* (guide pédagogique), Didier
- *Studio 100 niveau 1* (CD pour la classe), Didier
- *Vitamine 1* (livre de l'élève), C. MARTIN, CLE International
- *Vitamine 1* (cahier d'activités + Portfolio + CD audio), C. MARTIN, CLE International
- *Vitamine 1* (guide pédagogique), C. MARTIN, CLE International
- *Vitamine 2* (livre de l'élève), C. MARTIN, CLE International
- *Vitamine 2* (cahier d'activités + Portfolio + CD audio), C. MARTIN, CLE International
- *Vitamine 2* (guide pédagogique), C. MARTIN, CLE International
- *Jouer, communiquer, apprendre*, F. WEISS, Hachette
- *Introduction à la linguistique française*, t. 1, J.-L. CHISS, J. FILLIOLET et D. MAINGUENEAU, Hachette
- *Introduction à la linguistique française*, t. 2, J.-L. CHISS, J. FILLIOLET et D. MAINGUENEAU, Hachette
- *Précis de conjugaison*, I. CHOLLET et J.-M. ROBERT, CLE International
- *Précis de grammaire*, I. CHOLLET et J.-M. ROBERT, CLE International
- *Grammaire Junior*, Nathan
- *La nouvelle grammaire du français*, Hachette
- *Le Nouveau Petit Robert 2012*, Le Robert
- *Le Nouveau Petit Robert 2012 des noms propres*, Le Robert
- *Les grandes théories de la linguistique*, M.-A. PAVEAU, A. COLIN
- *L'erreux, un outil pour enseigner*, J.-P. ASTOLFI, ESF



- *L'approche par compétences dans l'enseignement des langues*, J.-C. BEACCO, Didier
- *Régulation et évaluation des compétences en enseignement*, L. BÉLAIR, PUQ
- *Manuel de formation pratique pour le professeur de FLE*, P. BERTOCCHINI, CLE International
- *La langue maternelle en classe de langue étrangère*, V. CASTELLOTTI, CLE International
- *Le vocabulaire en classe de langue*, C. CAVALLA *et al.*, CLE International
- *Enseigner le français de spécialité*, O. CHALLE, Economica
- *Le point sur la phonétique*, C. CHAMPAGNE et J. S. BOURDAGES, CLE International
- *Bien lire à l'école, cycle 2, niveau 2*, B. CHEVALIER, Nathan
- *Les verbes et leurs prépositions*, I. CHOLLET et J.-M. ROBERT, CLE International
- *La production écrite*, C. CORNAIRE, CLE International
- *La compréhension orale*, C. CORNAIRE, CLE International
- *Le point sur la lecture*, C. CORNAIRE, CLE International
- *Élaborer un cours de FLE*, J. COURTILLON, Hachette FLE
- *Dictionnaire de didactique du français langue étrangère et seconde*, J.-P. CUQ, CLE International
- *Cours de didactique du français langue étrangère et seconde*, J.-P. CUQ et I. GRUCA, PUG
- *L'enseignement en classe bilingue*, Hachette FLE
- *Le point sur la grammaire*, CLE International
- *Lire et comprendre : psychologie de la lecture*, C. GOLDER et D. GAONAC'H, Hachette
- *Grammaire progressive du français : niveau débutant*, CLE International
- *Le multimédia*, T. LANCIEN, CLE International
- *Enseigner la prononciation du français : questions et outils*, Hachette
- *Manuel de formation pratique pour le professeur de FLE*, CLE International
- *Le français sur objectifs spécifiques : de l'analyse des besoins à l'élaboration d'un cours*, Hachette
- *L'interprétation de l'erreur*, M. MARQUILLO LARRUY, CLE International
- *Plurilinguismes et école*, D. MOORE, Didier
- *Enseigner une langue à des fins professionnelles*, F. MOURLHON-DALLIES, Didier
- *Expression écrite : niveau 1*, S. POISSON-QUINTON, CLE International
- *Se former en didactique des langues*, C. PUREN, P. BERTOCCHINI et E. COSTANZO, Ellipses
- *Manière d'apprendre : pour des stratégies d'apprentissage différenciées*, J.-M. ROBERT, CLE International
- *La classe de langue*, C. TAGLIANTE, CLE International
- *Enseigner le français à l'école*, C. TISSET, R. LÉON et L. MIGEON, Hachette
- *L'enseignement aux enfants en classe de langue*, H. VANTHIER et D. ABRY, CLE International
- *Enseigner le français comme une langue seconde*, G. VIGNER, CLE International
- *La grammaire en FLE*, G. VIGNER, Hachette

4. Agenda de la mission

| | |
|------------------------------------|--|
| Dimanche 1 ^{er} juin 2014 | Arrivée de la mission, accueil par l'équipe projet IFADEM, installation à l'hôtel Ibis de Cotonou |
| Lundi 2 juin 2014 MATINÉE | Réunion de concertation entre les évaluateurs Finalisation de l'agenda avec le chef de projet IFADEM |
| APRÈS-MIDI | Rencontre avec : <ul style="list-style-type: none"> • M. ADOLPHE C. KPATCHAVI, SG/CNPF • M. Jules AGANI, assistant du SG • M. Ghislain G. E. KOUTON, chargé de projets, AFD |
| Mardi 3 juin 2014 MATINÉE | Rencontre avec M. Albert ADAGBE, directeur de cabinet du MEMP Rencontre avec le SE : <ul style="list-style-type: none"> • M. Maoudi JOHNSON, secrétaire exécutif • M. Jules AGANI, assistant du SG de la CNPF • Mme Rosaline GOUSSANOU KIKI, inspectrice du 1^{er} degré • M. Sikirou S. AMADOU, SG/INFRE • M. Luc AKIYO BIO, INFRE |
| APRÈS-MIDI | Rencontre avec : <ul style="list-style-type: none"> • M. Honoré OKE, directeur adjoint de l'enseignement primaire • M. Basil LINGUIN, administrateur, DEP • M. Moussiliou MOUSTAFA, directeur de l'INFRE • M. Sikirou S. AMADOU, SG/INFRE • M. Luc AKIYO BIO, INFRE |
| Mercredi 4 juin 2014 MATINÉE | Rencontre avec : <ul style="list-style-type: none"> • Mme Aïssatou ZOUMAROU, D/DEM • M. Michel ADJAHOU, chef du service formation, DEM • M. Bernardin AHOLOUKPE, IGP, MEMP |
| APRÈS-MIDI | Rencontre avec des concepteurs de contenus : <ul style="list-style-type: none"> • M. Gabriel KAPAMEGAN, inspecteur à la retraite • Mme Marie-Suzanne AGBO, inspectrice • M. Magloire COSSOU, inspecteur • Mme Roukéya ALAZA SANI B., linguiste Départ pour Abomey |
| Jeudi 5 juin 2014 MATINÉE | Rencontre avec M. Jérôme SOGLO, directeur départemental des enseignements maternel et primaire Zou-Collines et son équipe : <ul style="list-style-type: none"> • M. Alain Dossou HOUNLEYI, CSEM • M. N'tcha Albert N'DAH, SG/DDEMP • M. Sédégnon YEVEGNON, C/SESP • M. Boni Mathieu AGAN, C/SAFM Observation d'une classe de CM2 à l'école primaire publique de Doguémey, avec un instituteur ifadémien, suivie d'un entretien avec l'enseignant, le directeur de l'école visitée et deux CP |



| | |
|------------------------------------|--|
| APRÈS-MIDI | <p>Rencontre avec 11 tuteurs d'Abomey et de Bohicon</p> <p>Rencontre avec M. Cosme HOUEGBELO BEHANZIN, directeur de l'ENI d'Abomey</p> <p>Rencontre avec M. Gilbert PASSA, C/CS de Bohicon</p> |
| Vendredi 6 juin 2014 MATINÉE | <p>ENI de Dogbo :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rencontre avec M. Patrice KOHUNDE, Directeur • Observation d'une leçon d'informatique avec des élèves-instituteurs |
| APRÈS-MIDI | Rencontre avec 13 tuteurs de Dogbo, Aplahoué et Azovè |
| Samedi 7 juin 2014 MATINÉE | Rencontre avec trois tuteurs de Grand-Popo |
| Dimanche 8 juin 2014 APRÈS-MIDI | Rencontre avec M. Maurice GARNIER, consultant pour la Coopération suisse |
| Mardi 10 juin 2014 MATINÉE | <p>Rencontre avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> • M. Abdoulaye SALIFOU, directeur du CNF, chef de projets au Bureau régional Afrique de l'Ouest, AUF • M. Blaise DJIHOUESSI, coordonnateur des concepteurs, Département de sciences du langage et de la communication, Université d'Abomey-Calavi |
| APRÈS-MIDI | <p>Rencontre avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mme Sophie ACHILLEAS, conseillère technique en analyse et gestion des systèmes éducatifs, Secrétariat technique permanent, PDDSE • M. Joseph AHANHANZO, expert national |
| Mercredi 11 juin 2014 MATINÉE | Réunion de coordination des évaluateurs |
| APRÈS-MIDI | <p>Rencontre avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> • M. Fawaz TAIROU, concepteur de contenus pour la formation 3i • une quarantaine d'ifadémiens (en trois groupes) |
| Jeudi 12 juin 2014 MATINÉE | <p>Rencontre avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> • M. François HOUEDO, conseiller technique aux activités pédagogiques auprès du ministre (CETAP) • Mme Clarisse NAPPORN, Département de psychologie et de sciences de l'éducation, Université d'Abomey-Calavi |
| APRÈS-MIDI | <p>Rencontre avec deux directrices d'école de Cotonou et visite d'une classe avec un non-ifadémien</p> <p>Rencontre avec M. Ghislain G. E. KOUTON, chargé de projets, AFD</p> |
| Vendredi 13 juin 2014 MATIN | <p>Rencontre avec le chef de projet et la gestionnaire du projet</p> <p>Rencontre avec M. Yacinthe GBAYE, économiste de l'éducation, Banque mondiale</p> |

5. Méthodologie de l'évaluation

La mission d'évaluation implique la mise en œuvre d'une lecture pluridimensionnelle du dispositif IFADEM avec la définition de focales micro, meso et macro lors de l'investigation de terrain.

Démarche d'évaluation :

- L'analyse des documents officiels émanant du ministère ainsi que la prise en compte des évaluations antérieures constitueront une base de connaissances indispensable pour comprendre les objectifs affichés, les modalités de leur mise en œuvre, les résultats escomptés et obtenus lors de la phase de déploiement, les éléments de prospective.
- L'analyse des dispositifs de formation s'articule autour des cinq écoles normales d'instituteurs.
- La démarche d'investigation auprès des acteurs concernés comprend :
 - un échantillon le plus large possible qui sera défini afin de croiser les points de vue des acteurs : enseignants, encadrants (formateurs, directeurs, conseillers pédagogiques, inspecteurs, tuteurs, animateurs et responsables des espaces numériques), interlocuteurs des différentes directions ;
 - plusieurs guides d'entretiens (individuels et de petits groupes) élaborés en tenant compte des spécificités des contextes locaux, des missions et activités des acteurs ;
 - une enquête de terrain qui concerne seulement une trentaine d'ifadémiens (lors de la réunion de lancement de l'évaluation, les commanditaires ont confirmé l'impossibilité pour les évaluateurs de lancer un questionnaire auprès d'un échantillon représentatif des ifadémiens) ;
 - l'observation des pratiques de classe qui permet de comprendre la nature du développement professionnel des acteurs dans le champ de la didactique du FLE et de la pédagogie ;

- un questionnaire qui comprend le sens et la compréhension du projet par les acteurs, la mise en œuvre du projet à partir de leur activité professionnelle, le développement des compétences professionnelles des enseignants, l'évaluation de l'activité enseignante ou de formation dans le cadre du projet IFADEM, les éléments de régulation envisagés par les acteurs aux niveaux micro, meso et macro ;
- Les experts chercheront à comprendre le rôle des écoles pilotes en particulier les modalités de régulation des apprentissages.

Ces démarches méthodologiques permettent :

- une analyse rétrospective mettant en évidence les lignes de force de la phase de déploiement IFADEM et repérant des points d'amélioration ;
- une analyse du processus cherchant à établir les modalités d'une structuration du dispositif dans les provinces concernées ainsi qu'un pilotage autonome par les structures en charge de la formation continue ;
- une analyse prospective dessinant les enjeux du déploiement du dispositif (évolution des contenus, dispositif de suivi de la formation continue des enseignants, des animateurs, des encadreurs) et les objectifs relatifs à son pilotage à l'échelle du système éducatif et au regard du PDDSE. ■