



ÉVALUATION DE LA PHASE EXPERIMENTALE IFADEM TOGO

Rapport Final

Lundi 24 septembre



*avec la collaboration de
Jean Adote-Bah ADOTEVI
Mawusé Kpayedo GABA et
Dominique MARSTEAU*





Table des matières

Index	5
Chiffres Clés.....	6
Liste récapitulative des schémas et tableaux	7
Résumé.....	9
Remerciements.....	11
Introduction.....	12
1.1. Contexte général	12
1.2. Objectifs de la mission d'évaluation.....	14
1.3. Approche méthodologique	15
1.4. Portée et limites de la mission	16
1.5. Structure du rapport	16
I. IFADEM au Togo.....	18
1.1. Regard sur les origines de l'initiative.....	18
1.2. Brève présentation du modèle IFADEM au Togo	19
1.3. Gouvernance et gestion d'IFADEM Togo	20
1.3.1. Les productions et le fonctionnement de la formation d'IFADEM.....	22
1.3.2. Contenu de la formation.....	22
a) Structure des livrets.....	23
b) Contenu des livrets	23

II. Analyse rétrospective.....	27
1.1. Pertinence	27
1.1.1. La cohérence d'IFADEM Togo par rapport à l'ODD 4.....	27
1.1.2. La cohérence d'IFADEM par rapport à la politique sectorielle sur l'éducation ..	28
1.1.3. Le dispositif IFADEM comme une réponse aux besoins réels des enseignants volontaires sans formation initiale sur le terrain.....	28
1.1.4. Les avantages du mode hybride de formation (distance et présentiel) basé sur un dispositif d'autoformation tutorée.....	29
1.1.5. La pertinence du ciblage opéré sur les EV	30
1.2. Efficacité.....	31
1.2.1. Analyse de la gouvernance	31
1.2.2. Analyse des activités.....	34
a) Conception des modules de formation	34
b) Les formations des acteurs et la formation des bénéficiaires	34
c) Le tutorat	35
d) Analyse des mini-regroupements et des distances à parcourir par les enseignants.....	36
e) Le travail en autonomie par les enseignants sur les contenus des livrets	37
1.3. Efficience et considération de coût	39
1.3.1. Écart entre budget exécuté et budget prévisionnel	40
1.3.2. Comparaison avec d'autres pays IFADEM	41
1.3.3. Bilan de l'efficience d'IFADEM.....	44
1.4. Durabilité.....	45
1.4.1. Par rapport aux supports de formation	45
1.4.2. Par rapport aux acquis de formation des différents acteurs et bénéficiaires	45
1.4.3. Par rapport aux outils informatiques.....	45
1.4.4. Par rapport au transfert de connaissances	46
1.5. Impact : appropriation et éléments qualitatifs	46
1.5.1. Analyse suivant certains critères transversaux.....	47
a) La parité entre femmes et hommes enseignants	47
b) L'appropriation selon les indications de la Déclaration de Paris	48
1.5.2. Appréciation de l'intégration des TIC dans le dispositif IFADEM.....	48
1.5.3. Impact positif réel des actions du projet sur les enseignants.....	50
1.5.4. Impact positif réel sur le rendement des élèves.....	50
1.5.5. Rôle des ENI dans la mise en œuvre du projet	51

III. ANALYSE PROSPECTIVE	52
1.1. De la gouvernance de l’initiative	52
1.2. De la formation des acteurs et bénéficiaires	53
1.3. De l’intégration des TIC.....	53
1.4. Du budget.....	54
1.5. De la communication	54
1.6. De la visibilité	55
1.7. Des perspectives d’intégration ou de synergie avec d’autres initiatives	55
1.8. Pour le bailleur	56
1.9. Pour un futur déploiement	57
Conclusion	61
Annexe 1 : Budget prévisionnel de l’expérimentation IFADEM Togo	63
Annexe 2 : Rapport de l’enquête par thématique.....	64
1.1. De la gouvernance de l’Initiative	64
1.2. Des formations des acteurs.....	64
1.2.1 Analyse préalable des besoins des enseignants	65
1.2.2 Les formations proprement dites	66
1.3. De l’intégration des TIC dans le dispositif IFADEM et notamment la pertinence du choix de l’utilisation des Smartphones dans le contexte Togolais	67
1.4. De la communication autour du projet IFADEM Togo au niveau des structures du ministère et de ses partenaires.	69
1.5. Des impacts de la mise en œuvre d’IFADEM Togo sur la qualité des apprentissages.....	69
Annexe 3 : Autres outils utilisés	70

Index

AFD	Agence Française de Développement
APC	Approche Par Compétence
AUF	Agence Universitaire de la Francophonie
BAC II	Deuxième partie du baccalauréat
BM	Banque Mondiale
CAP	Certificat d’Aptitude Pédagogique
CCI	Comité de Coordination IFADEM
CE	Cours Élémentaire
CEAP	Certificat élémentaire d’aptitude pédagogique
CFIT	<i>China Fund In Trust</i>
CM	Cours Moyen
CN	Coordonnateur National
CNC	Comité National de Coordination
CNF	Commission Nationale de la Francophonie
CP	Cours Préparatoire
CR	Comité Régional
DF	Direction des Formations
EA	Enseignants Auxiliaires
EDIL	Écoles D’Initiative Locale
ECM	Éducation Civique et Morale
ELAN	École et Langues Nationales
ENI	Écoles Normales d’Instituteurs
EPP	École primaire publique
EV	Enseignants Volontaires
FC	Formation continue
FOAD	Formation à distance
IEPP	Inspection des Enseignements Préscolaire et Primaire
IFADEM	Initiative Francophone pour la Formation à Distance des Maîtres
MEPSFP	Ministère des Enseignements Primaire, Secondaire et de la Formation Professionnelle
ODD	Objectifs de Développement Durable
OIF	Organisation Internationale pour la Francophonie
OMD	Objectif du Millénaire pour le Développement
PSE	Plan sectoriel de l’Éducation
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
REL	Ressources Éducatives Libres
SCAPE	Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l’Emploi
SE	Secrétaire Exécutif
TIC	Technologies de l’Information et de la Communication
UNICEF	Fonds des Nations-Unies pour l’Enfance

Chiffres Clés

		Prévision	Réalisation
Lieux de formation		3 ENI	1- ENI de Dapaong (Région des Savanes) 2- ENI de Notsè (Région des Plateaux) 3- ENI de Tabligbo (Région Maritime)
Durée	En mois	9 mois (à distance et en présentiel)	≈ 9 mois (à distance et en présentiel)
	En heures	200 heures de formation	≈ 200 heures dont 50 h en présentiel
Produits		5 livrets d'autoformation	5 livrets d'autoformation
Effectif des bénéficiaires et % des formés		600 enseignants volontaires (EV)	599 ¹ EV formés
		Autres ² :	
		1/ % des bénéficiaires par rapport aux 1944 EV des 12 IEPP de provenance des formés = 30,8%	
		2/ % des bénéficiaires par rapport aux 5626 EV des 3 régions (35 IEPP) impliquées = 10,6%	
		3/ Reste à former dans les 3 régions impliquées : 5 027 enseignants tous statuts confondus = 89,4%	
		4/ Effectif total d'enseignants (tous ordres confondus) à former pour les 61 IEPP des 6 régions d'éducation : 37 386 enseignants = 98,4%	
		5/ Effectif total d'enseignants à former (sans le privé) pour les 61 IEPP des 6 régions d'éducation : 24 807 (Fonctionnaires + Auxiliaires + Volontaires) = 63,7%	
Provenance des EV		Région des Savanes : 200	Région des Savanes : 199 (1 décès)
		Région des Plateaux : 200	Région des Plateaux : 200
		Région Maritime : 200	Région Maritime : 200
Budget		539 700 € ³ (354 043 200 F CFA)	Montant total : 466 081 € 81% de décaissement incluant 21.948 € (4,1%) pour les équipements numériques et crédit-voix pour les concepteurs et tuteurs.

1 Un cas de décès durant la formation dans la région des Savanes, soit 599 EV ont été effectivement formés. Trois se sont présentés au CAP sans une pièce d'identité et n'ont donc pas été admis à composer. Au final, 596 EV ont passé l'examen final.

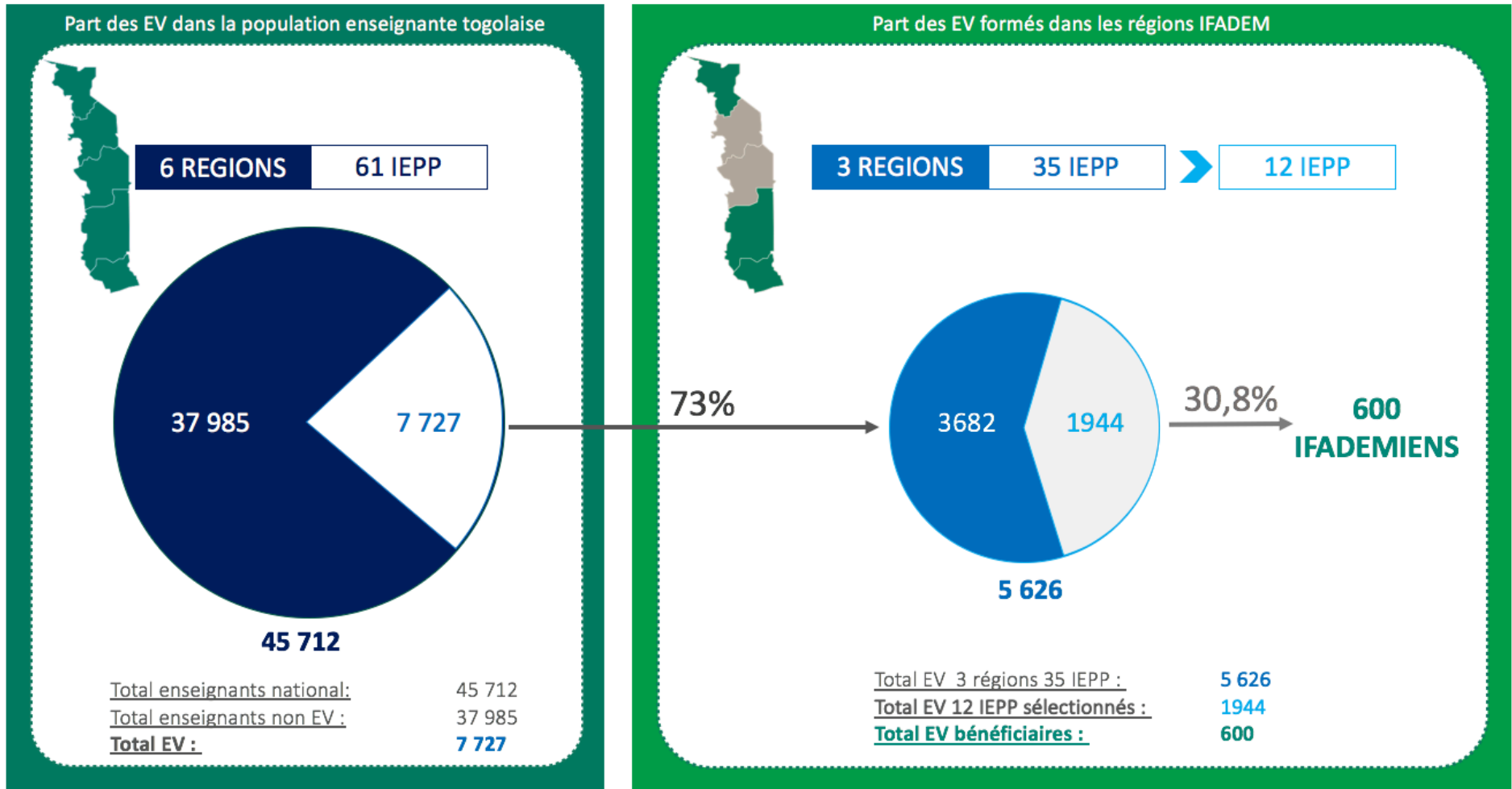
2 Cf. Annuaire national des statistiques scolaire (du MEPSFC) 2016-2017.

3 Budget prévisionnel expérimentation IFADEM Togo (Voir Annexe 1).

Liste récapitulative des schémas et tableaux

<u>Schéma1</u>	<i>Cycle et chronologie de la première phase du projet IFADEM</i>
<u>Schéma2</u>	<i>Voie de communication utilisée vs voie de communication prescrite pour relation DF – ENI</i>
<u>Schéma3</u>	<i>Représentation de l'analyse des regroupements et des distances à parcourir par les enseignants</i>
<u>Schéma4</u>	<i>Efficacité de l'auto-formation</i>
<u>Schéma5</u>	<i>Répartition des avis « Parfait »</i>
<u>Tableau1</u>	<i>Généralités du modèle IFADEM au Togo</i>
<u>Tableau2</u>	<i>Lien entre l'atteinte des objectifs d'auto-formation et la qualité des livrets</i>
<u>Tableau3</u>	<i>Comparaison du budget prévisionnel et budget exécuté</i>
<u>Tableau4</u>	<i>Comparaison du budget exécuté du Togo avec d'autres pays ayant bénéficié d'IFADEM</i>
<u>Tableau5</u>	<i>Comparaison de la part des investissements et du fonctionnement</i>
<u>Tableau6</u>	<i>Comparaison des matériels fournis aux centres de ressources des ENI</i>
<u>Tableau7</u>	<i>Effectifs et % d'enseignantes volontaires formées</i>
<u>Tableau8</u>	<i>Liens entre l'atteinte des objectifs de la formation et l'intégration des TIC dans IFADEM</i>
<u>Tableau9</u>	<i>Comparaison du budget prévisionnel et exécuté avec remarques pour un futur déploiement</i>
<u>Tableau10</u>	<i>Dotations en équipement informatique</i>

Schéma synthétique de la répartition nationale/régionale des enseignants/EV



RESUME

Le gouvernement togolais a choisi d'adhérer au programme de formation continue de l'Initiative Francophone pour la Formation à Distance des Maîtres (IFADEM) aux fins de faire appuyer sa politique en matière d'accès et rétention, d'amélioration de l'offre éducative, de promotion d'un enseignement de qualité.

Le rapport de la mission d'évaluation externe de l'expérimentation du programme de formation continue IFADEM au Togo est structuré en quatre (4) grandes parties.

Le cadre général qui comprend l'introduction présente le contexte, les objectifs de la mission, l'approche méthodologique adoptée et la structure du rapport.

La deuxième grande partie du rapport, intitulée *1. IFADEM au Togo*, est destinée à rappeler les origines de l'IFADEM, présenter le modèle IFADEM mis en œuvre au Togo, sa gouvernance et sa gestion avant de développer le dispositif de formation IFADEM, ses productions et son fonctionnement.

S'agissant des productions, il a été question de livrets élaborés par 12 concepteurs formés par l'Université de Lille. Ces modules de formation servent de support aux séances décentralisées de formation d'enseignants volontaires dans 12 circonscriptions pédagogiques situées autour des Écoles Normales d'Instituteurs de Dapaong, Notsè et Tabligbo (ce sont elles qui existaient au moment de la mise en place du projet) selon un mode de fonctionnement précis et identique pour toutes les régions. Il repose sur un concept de mini-regroupements de formation et d'une facilité de contact dans chaque localité, entre les enseignants volontaires et les tuteurs (inspecteurs, professeurs d'ENI et conseillers pédagogiques), généralement basés au chef-lieu des circonscriptions pédagogiques, grâce aux dotations de Smartphones dont ont bénéficié les concepteurs et les encadreurs (12 concepteurs et 21 tuteurs) pour intervenir auprès des 600 enseignants volontaires (EV) tutorés, le tout couronné par le certificat d'aptitude pédagogique au plan national.

L'analyse du dispositif et de son fonctionnement a constitué la troisième grande partie du rapport. Intitulée *II. Analyse rétrospective*, elle a concerné : i) la pertinence du projet (cohérence de l'IFADEM Togo par rapport à l'ODD 4, à la politique sectorielle sur l'éducation ; dispositif IFADEM comme une réponse aux besoins réels des enseignants volontaires sans formation initiale sur le terrain ; avantages du mode hybride de formation, distance et présentiel, basé sur un dispositif d'autoformation tutorée ; pertinence du ciblage des EV comme bénéficiaires) ; ii) l'efficacité du dispositif et des formations dispensées (analyse de la gouvernance et des activités) ; iii) l'efficience du projet (écart entre budget exécuté et budget prévisionnel, comparaison avec d'autres pays ayant mis en œuvre l'IFADEM, bilan) ; iv) la

durabilité du projet (par rapport aux supports de formation, aux acquis des différents acteurs et bénéficiaires, aux outils informatiques, au transfert de connaissances) ; v) l'impact en termes d'appropriation et autres éléments qualitatifs (parité genre, appropriation selon les indications de la Déclaration de Paris, impact positif réel des actions du projet sur les enseignants, sur le rendement des élèves) ; vi) l'appréciation de l'intégration des TIC dans le dispositif IFADEM.

Les recommandations devant permettre d'améliorer le dispositif IFADEM tel qu'il est mis en place et exécuté au Togo, dans la quatrième et dernière partie du rapport, ont ciblé six (6) aspects du projet dans une démarche d'analyse prospective visant la phase de déploiement du projet. Y sont analysés la gouvernance de l'initiative, la formation des acteurs et bénéficiaires, l'intégration des TIC, le budget et les réaménagements possibles des procédures financières, la communication et la visibilité du projet et les perspectives d'intégration ou de synergie avec d'autres initiatives.

REMERCIEMENTS

Le gouvernement togolais ayant fait le choix d'adhérer au programme de formation de l'Initiative francophone pour la formation à distance des maîtres (IFADEM) depuis 2014 et mené à terme la phase d'expérimentation du modèle de formation continue dudit projet, la mission d'évaluation constitue la dernière étape de cette phase pour laquelle le Togo a bénéficié d'un financement de 466 081 € (environ 305 749 136 F CFA) de la part du partenariat AUF-OIF.

Le présent rapport est le produit de la revue documentaire et des entretiens que nous avons eus avec tous les acteurs (gestionnaires, concepteurs-formateurs, encadreurs) et les bénéficiaires, que nous avons pu rencontrer à Lomé et à l'intérieur du pays, dans les trois (3) ENI de Dapaong, Notsè et Tabligbo, dans les inspections des enseignements préscolaire et primaire (IEPP) de Tône-Est, Haho-Sud et Yoto-Est et dans les écoles primaires publiques (EPP) de Tabligbo 2 à Tabligbo, Camp à Notsè et Worgou à Dapaong.

Au terme de notre mission, nous voudrions ici remercier tout particulièrement Monsieur le Ministre des Enseignements Primaire, Secondaire et de la Formation professionnelle ainsi que ses collaborateurs. Nous souhaitons également souligner le soutien sans faille dont nous avons bénéficié de la part du siège de Groupe Cayambe.

Nous avons bénéficié d'une franche collaboration auprès des personnels des bureaux de l'AUF et de l'OIF à Dakar. Qu'ils en soient remerciés.

Nous tenons également à exprimer notre reconnaissance sincère au Responsable du Campus Numérique Francophone pour toutes les facilités dont nous avons bénéficié de sa part, au Directeur des Formations, Secrétaire exécutif du projet et au représentant du Bureau Afrique de l'Ouest de l'OIF, pour le climat de travail qu'ils ont su entretenir entre nous tout au long de la mission. Nos remerciements vont également à tous ceux qui nous ont accueillis et consacré leur précieux temps.

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

Ce rapport est donc une œuvre commune et nous espérons que tous ceux qui y ont contribué s'y retrouveront, aussi infime que soit leur contribution.

Encore une fois, merci à tous et à toutes.

Les auteurs, *Jean Adote-Bah ADOTEVI, Chef d'équipe, Dominique MARSTEAU, Mawusé Kpayedo GABA*

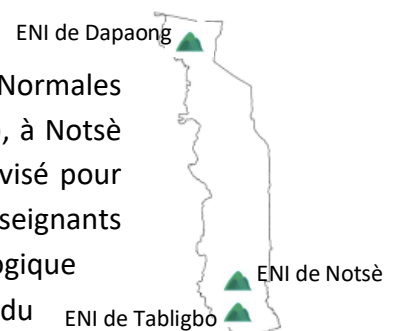
INTRODUCTION

1.1. Contexte général

A l'instar de bien d'autres pays d'Afrique francophone (Bénin, Burundi, Mali, Sénégal, etc.), le Togo a adhéré à l'initiative francophone pour la formation à distance des maîtres (IFADEM) et a marqué sa volonté de renforcer les capacités des enseignants volontaires (EV) arrivés dans l'enseignement sans formation initiale afin d'être bien outillés pour l'exercice de leur profession. Coordonnée par l'Agence Universitaire Francophone (AUF) et l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF), l'IFADEM tire son originalité de la volonté des deux institutions d'améliorer les compétences des instituteurs en poste dans l'enseignement du et en français. L'initiative résulte, en fait, du souhait des chefs d'État et de gouvernement réunis au XI^e Sommet de la Francophonie de Bucarest en 2006, de voir l'AUF et l'OIF mettre en commun les moyens dont elles disposent pour soutenir les politiques nationales de modernisation des systèmes éducatifs dans les pays membres.

Au Togo, la signature, le 05 octobre 2015 à Dakar par les représentants de l'OIF, de l'AUF et le ministre Togolais des Enseignements Primaire, Secondaire et de la Formation Professionnelle d'un accord cadre qui fixe les modalités de gestion, de fonctionnement et de suivi des activités a permis de lancer l'IFADEM dans le pays. L'accord cadre précise, à travers son article II, que l'objectif principal d'IFADEM est d'améliorer les compétences professionnelles des enseignants du primaire déjà en exercice, prioritairement dans l'enseignement du et en français, en proposant des formations partiellement à distance et adaptées à leurs besoins ainsi qu'à leur environnement de travail et de vie. Le projet est également destiné à favoriser l'existence d'un enseignement de qualité dans un environnement multilingue à travers une formation continue attractive, contribuant, entre-autres, à la promotion d'instituteurs adjoints au grade d'instituteurs.

Comme le précise l'article premier de l'accord, l'initiative a démarré au Togo par une phase expérimentale. Dans les approches dites « projet », cette phase expérimentale permet de déterminer la faisabilité de l'intervention, le temps et le coût de sa mise en œuvre, ainsi que les risques qui y sont liés et, enfin, la planification avant une éventuelle décision d'extension bien informée. Pour cette phase expérimentale, le gouvernement du Togo, en accord avec les autres parties prenantes, notamment l'AUF et l'OIF, ont décidé de concentrer les actions autour des trois École Normales d'Instituteurs (ENI) qui existaient alors à Dapaong (Région des Savanes), à Notsè (Région des Plateaux) et à Tabligbo (Région Maritime). Le public cible visé pour cette expérimentation au Togo est constitué de six cents (600) enseignants volontaires (EV) titulaires du Certificat élémentaire d'aptitude pédagogique (CEAP) ou de la deuxième partie du baccalauréat (BAC II), non titulaires du Certificat d'aptitude pédagogique (CAP).



Encadré 1 : Le public cible

Les enseignants volontaires (EV), cible principale d'IFADEM, représentant 20,3% de l'effectif total des enseignants du primaire, se recrutent tous et accèdent à l'enseignement sans respecter de règles minimales en termes de niveau d'instruction et de pédagogie éducative nécessaires au métier de l'enseignement. Ils sont payés par les comités des parents d'élèves dans les écoles primaires publiques quand ils sont recrutés pour combler les postes non pourvus par le ministère ou par la communauté villageoise (ou de quartier), quand ils sont recrutés pour les écoles d'initiative locale (EDIL).

Aujourd'hui, l'apport de ces EV au système éducatif togolais est loin d'être négligeable puisqu'ils représentent au niveau national un total de 7 727 personnes (6 655 hommes et 1 072 femmes) au primaire, un effectif relativement important lorsqu'on sait que l'effectif total du corps enseignant du primaire tous ordres et tous statuts confondus s'élève à 37 985 enseignants (31 757 hommes et 6 228 femmes) au Togo (Annuaire national des statistiques scolaire, 2016-2017). Ils n'ont véritablement pas de plan de carrière garanti par l'État. Toutefois, évoluant dans l'enseignement et se formant sur le tas, ils peuvent passer les concours pour obtenir des diplômes professionnels (CEAP et CAP). Mais ils ne pourront intégrer la Fonction Publique que sur concours national de recrutement si les conditions d'âge et de diplôme le leur permettent.

Connus de par leur statut comme des EV, ils évoluent dans le métier d'enseignement en « grade », passant d'instituteurs adjoints stagiaires (titulaires du brevet d'études du premier cycle du secondaire, le BEPC, sans diplôme professionnel) à instituteurs adjoints (titulaires du BEPC et du certificat élémentaire d'aptitude pédagogique, le CEAP), ou instituteurs stagiaires (titulaires du baccalauréat sans diplôme professionnel) à instituteurs (titulaires du baccalauréat et du certificat d'aptitude pédagogique, le CAP ou du BEPC+CEAP+CAP). Ils n'ont ni salaire, ni reconnaissance officielle, ni perspective de carrière. Ils sont payés entre 5 000 et 15 000 FCFA (rarement plus) par mois selon les moyens de l'association des parents d'élèves ou de la communauté.

S'ils intègrent la Fonction Publique par voie de concours national de recrutement, ils changeront de statut pour devenir enseignants auxiliaires (EA). Les EA sont payés 10 % de moins que les enseignants fonctionnaires pendant 5 ans avant de passer au statut de fonctionnaires de l'État.

Sur le terrain, l'IFADEM a été marquée par :

- / **Un atelier de co-construction** qui a permis de définir les structures d'appui, les modalités de la conception et de la mise en œuvre de la formation, le public-cible, les contenus de formation, les régions devant abriter les formations et un calendrier d'exécution ;
- / **La tenue de rencontres de travail d'équipes de concepteurs** constituées autour des ENI des régions bénéficiaires et de la direction des formations (DF) selon le schéma ci-après :



- / Une rencontre d'appropriation du contenu des livrets a été organisée au bénéfice des professeurs d'ENI et des conseillers pédagogiques qui sont chargés d'assurer le tutorat des EV bénéficiaires à travers des mini-regroupements et/ou des explications à distance.

1.2. Objectifs de la mission d'évaluation

Quatre objectifs sont assignés à la présente évaluation (Cf. Termes de référence de l'Appel à experts pour une évaluation externe de la phase expérimentale), à savoir :

1. Analyser le dispositif mis en place en termes de pertinence, d'efficacité et d'efficience dans l'atteinte des objectifs poursuivis par IFADEM au Togo ;
2. Évaluer le fonctionnement des structures de gouvernance mises en place (Comité National de Coordination, Comité Régional) et l'implication des différentes structures du système éducatif togolais dans la mise en œuvre de l'expérimentation ;
3. Analyser le dispositif numérique expérimenté au Togo et formuler des recommandations pour l'intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC) en tenant compte du contexte et des initiatives existantes (CFIT par exemple).
4. Faire une analyse prospective pour permettre aux autorités et aux partenaires intervenant dans le domaine de la formation continue de proposer des voies et moyens pour la phase de généralisation et de l'intégration d'IFADEM dans les politiques de formation des enseignants.

En clair, il s'agit de produire un rapport d'analyse sur le déroulement de l'expérimentation d'IFADEM au Togo, les avancées, les obstacles, les leçons apprises et de formuler des recommandations pertinentes devant orienter les prises de décisions sur l'avenir de cette initiative dans le pays et son intégration au dispositif à dimension nationale de formation continue (FC) des instituteurs au Togo.

1.3. Approche méthodologique

Elle est construite autour de deux axes, celui du processus et celui des résultats.

- **L'axe du processus vise** à procéder à une analyse descriptive du déroulement de la phase expérimentale depuis l'atelier de co-construction jusqu'à l'évaluation des enseignants formés. Cette analyse a fait ressortir le contexte national au moment du montage du projet, son cadre d'intervention et son déroulement jusqu'à l'évaluation.
- **L'axe des résultats** a été fondé sur les activités menées et leur cohérence avec les objectifs assignés au projet IFADEM Togo inscrits dans l'accord-cadre signé entre le gouvernement togolais et ses partenaires (OIF et l'AUF). Le traitement de cet axe est objectivé par des indicateurs de performance ou des preuves observables collectées.

La présente mission d'évaluation externe est menée dans un cadre méthodologique et institutionnel visant à analyser les actions menées, les résultats obtenus, les difficultés rencontrées, les leçons à tirer, etc. La mission a dû recourir à une approche mixte combinant l'utilisation de données à la fois quantitatives et qualitatives. Il s'agit d'une évaluation participative où toutes les parties prenantes du projet, notamment les membres de l'équipe du projet, les acteurs des Directions Régionales de l'Education (DRE) et des ENI, les inspecteurs, les conseillers pédagogiques, les directeurs d'école, les enseignants formés ou non formés, le ministère des enseignements primaire et secondaire, l'AUF et l'OIF, etc. ont eu l'opportunité de fournir un retour sur le projet.

Cette approche a permis de rassembler une diversité de points de vue, de trianguler les données collectées et d'ancrer les informations dans le cadre de ce projet. La démarche participative a également aidé à évaluer le niveau d'implication des différents acteurs dans le projet et le fonctionnement de la stratégie de participation.

Différents outils ont été utilisés pour collecter les informations recherchées, des guides d'entretien individuel et de groupe, une « *Grille d'observation des pratiques professionnelles des instituteurs* » d'IFADEM et des grilles d'appréciations de différentes composantes du projet IFADEM.

Le souci d'exhaustivité en termes de collecte de données a conduit la mission à procéder à une analyse méticuleuse du contenu de documents officiels (accord cadre, arrêtés ministériel, notes circulaires, etc.) et non-officiels mais relatifs à la mise en œuvre du projet au Togo (rapports d'activités, registres, tableaux de bord, etc.).

La collecte de données a duré du 14 juin au 06 juillet 2018 et s'est déroulée au Togo (Lomé, Notsé, Tabligbo et Dapaong) puis hors du Togo (Sénégal notamment) et depuis la France pour poursuivre les entretiens internationaux.

Au final, la méthodologie adoptée pour la réalisation de cette mission a été à dominance qualitative, basée sur l'analyse de contenus des documents existants, d'entretiens individuels et de groupes puis des observations de pratiques de classe. Des données quantitatives ont été également collectées. Elles sont issues de grilles d'appréciation munies d'une échelle de mesure et administrées à des acteurs et bénéficiaires. Les appréciations ont porté sur l'auto-formation et les mini-regroupements d'une part, et d'autre part, sur l'intégration des TIC dans le dispositif IFADEM. Les données ont été croisées avec des propos d'acteurs et d'enseignants bénéficiaires et avec des résultats d'analyse documentaire essentiellement pour corroborer des faits.

1.4. Portée et limites de la mission

La réalisation de cette évaluation a été l'œuvre d'une équipe d'experts composée d'inspecteurs d'enseignement avec plusieurs années d'expériences dans le système éducatif de différents pays d'Afrique et en France. Si la mise en commun des apports de tous les experts a permis de couvrir les trois ENI pilotes du projet, il demeure que tous n'ont pu être ensemble physiquement à tous les endroits de la mission.

Il faut également souligner la multiplicité des documents à analyser de manière approfondie dans un délai très court, un exercice qui n'est pas toujours aisé.

Par ailleurs, l'accessibilité des cibles à interroger n'a pas toujours été évidente. En effet, un bon nombre de gestionnaires et d'acteurs clés était en mission, faisant accuser du retard à la mission qui, au final, n'a pas pu interroger toutes les personnes ressources identifiées dans le cadre de la mission (Voir *Annexe 4 : liste des personnes interrogées*).

Enfin, l'évaluation a révélé des cas d'absences des stagiaires aux regroupements mais la mission n'a pas pu obtenir de données statistiques pour en déterminer l'ampleur.

1.5. Structure du rapport

Le présent rapport est structuré en différentes parties déclinées comme suit :

- / Une introduction, qui résume l'enjeu et la méthodologie de cette évaluation ;
- / Une première partie qui présente les généralités de l'initiative au Togo, le contexte de sa mise en œuvre, son fonctionnement, et l'ensemble des composantes de sa phase d'expérimentation ;
- / Une deuxième partie qui revient sur la cohérence du projet de formation d'IFADEM Togo
 - (i) par rapport aux besoins du système éducatif togolais en matière de formation des enseignants et d'introduction des TIC dans la formation à distance de ces enseignants sur le terrain,
 - (ii) par rapport aux programmes et politiques nationales et

- (iii) par rapport à l’agenda international (OMD, ODD, etc.). Cette partie se structure autour des critères d’évaluation qui ont été l’efficacité, l’efficience, la pertinence, la durabilité et les impacts du projet ;
- / Enfin, une dernière partie porte sur une analyse prospective de l’initiative au Togo afin de formuler des recommandations sur les points-clés du programme en vue de son expansion à un niveau national.

Le présent rapport se termine sur une conclusion générique de l’évaluation de la mise en œuvre de l’expérimentation d’IFADEM au Togo.

Est également incluse en annexe 2, une partie descriptive des données recueillies lors de l’enquête (la gouvernance de l’initiative, l’intégration des TIC dans le dispositif IFADEM, la communication autour du projet IFADEM Togo au niveau des structures du ministère et de ses partenaires).

I. IFADEM AU TOGO

1.1. Regard sur les origines de l'initiative

Pour une meilleure compréhension de cette mission, un bref survol de l'initiative IFADEM paraît nécessaire. En effet, l'initiation et la mise en œuvre d'IFADEM au Togo ne relèvent pas d'une volonté unilatérale des partenaires financiers. L'introduction d'une telle approche, qui n'est pas ficelée et importée d'ailleurs, trouve son explication dans le souhait exprimé par un pays ayant le français en partage de voir les partenaires de la Francophonie apporter leur soutien à son système éducatif. Cette demande remonte à l'année 2006 à l'occasion du sommet de Bucarest de la Francophonie.

A cette rencontre, il était convenu que l'OIF et l'AUF, sur la base de leurs expériences et de leurs acquis, proposeront aux instances de la francophonie une initiative commune destinée à accroître l'offre des programmes et à axer les contenus de formation sur les technologies éducatives.

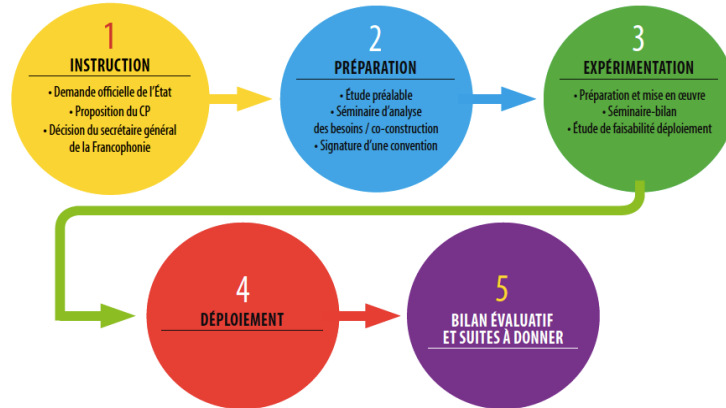
A cette époque où le *e-Learning* constituait une solution dans d'autres pays, cette option a été très vite écartée dans le contexte des pays francophones où la majorité d'entre eux souffre de problèmes d'électricité et de réseau Internet, indispensables pour son utilisation. Qui plus est, le recours aux TIC demande un équipement des écoles voire des enseignants, ce qui n'apparaît pas supportable pour ces pays au sein desquels la couverture informatique est limitée.

Toutefois, l'OIF et l'AUF se sont résolues à opter pour un modèle de formation à distance basé sur l'usage des TIC. Le modèle IFADEM repose donc sur deux axes :

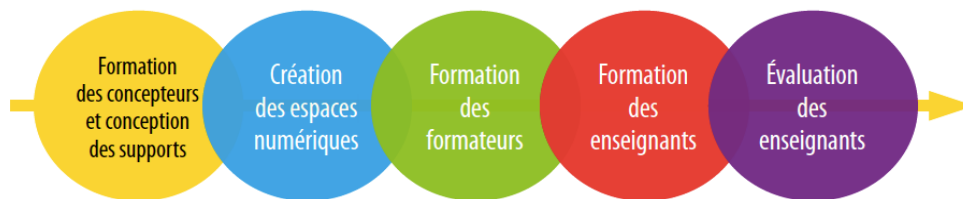
- / Améliorer les compétences professionnelles des enseignants du primaire en donnant priorité à la qualité de l'enseignement du et en français ;
- / Développer l'usage des TIC dans l'éducation et former avec de nouvelles méthodes.

1.2. Brève présentation du modèle IFADEM au Togo

Le modèle IFADEM maintient un processus d'installation dans le tissu de l'organisation dans le système scolaire en répondant à une demande officielle de l'État. Ceci peut être représenté de la manière suivante :



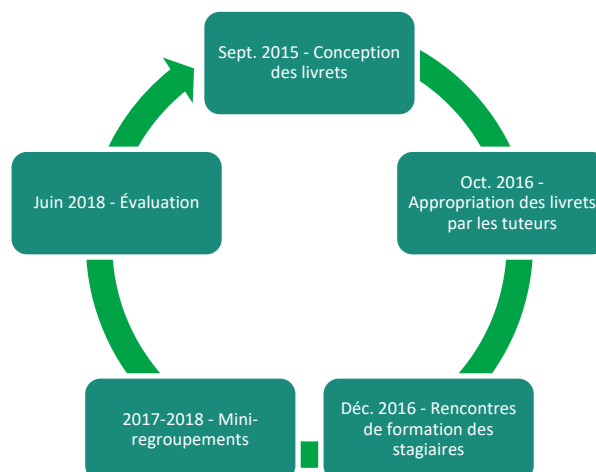
Selon ce schéma, les pays bénéficiaires de la première phase d'IFADEM ne sont pas assurés de bénéficier du déploiement. En termes de mise en œuvre de la formation et des effets sur les pratiques pédagogiques des enseignants, le processus IFADEM peut être illustré de la manière suivante :



Source : CAYAMBE, 2016.

Au Togo, la phase expérimentale a débuté avec un travail de conception des livrets qui a donné lieu, ensuite, à une période d'appropriation du contenu des livrets par les tuteurs. Elle s'est poursuivie avec des rencontres de formation des stagiaires, des mini-regroupements et une évaluation finale certificative. La présente évaluation externe clôturait cette phase.

Schéma 1 : Cycle et chronologie de la première phase du projet IFADEM



La stratégie générale d'IFADEM reposant sur une auto-formation avec un accompagnement de proximité assuré par les tuteurs, ce principe de base a été un point fort du modèle au Togo et a permis l'atteinte des objectifs de formation et de certification d'enseignants qui n'avaient pas de formation initiale.

Le recours à un tableau permet de mieux illustrer le modèle IFADEM auquel le Togo a adhéré en 2015.

Tableau 1 : Généralités du modèle IFADEM au Togo

PRINCIPES	<ul style="list-style-type: none"> / Autoformation avec maintien des enseignants dans les classes ; / Appui sur des espaces numériques et les centres de ressources régionaux, notamment des ENI.
PARCOURS VISE	<ul style="list-style-type: none"> / Formation sur 9 mois (année scolaire) pour un total de 200h environ en incluant une formation aux TIC ; / Deux ou trois regroupements nationaux et régionaux ; / Dotation pédagogique (supports produits localement, livrets) sous forme de REL.
PUBLICS A FORMER	<ul style="list-style-type: none"> / Concepteurs des supports /livrets ; / Tuteurs et formateurs (conseillers pédagogiques, inspecteurs, directeurs d'école, etc.) ; / Enseignants sans formation initiale.
GOVERNANCE	<ul style="list-style-type: none"> / S'appuie sur un Comité national, avec un secrétariat exécutif (SE) et sur des Coordinations régionales / Reconnaissance de la formation dans les carrières à travers une certification (le CAP au Togo) ou une bonification de carrière.
DIMENSION TRANSVERSALE	<ul style="list-style-type: none"> / S'appuie sur les TIC et sur les infrastructures locales ; / S'appuie sur les recherches et études sur l'enseignement du et en français ; / Dimension expérimentale et évolutive (innovations techno-pédagogiques notamment).

1.3. Gouvernance et gestion d'IFADEM Togo

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

Au niveau national, ce dispositif comprend :

- / Le ministre des enseignements primaire, secondaire et de la formation professionnelle (Président) ;
- / Le secrétaire général du Ministère des enseignements primaire, secondaire et de la formation professionnelle (MEPSFP) ;
- / 7 directeurs centraux ou de l'administration centrale (des ressources humaines, des affaires financières, des formations, des enseignements préscolaire et primaire, de la

planification de l'éducation et de l'évaluation, des examens, concours et certifications et du centre national de documentation pédagogique et des technologies de l'information et de la communication pour l'éducation ;

- / 3 directeurs régionaux de l'éducation des régions d'expérimentation du projet (Régions Maritime, des Plateaux et des Savanes) ;
- / 3 directeurs d'ENI (ENI de Tabligbo, ENI de Notsé et ENI de Dapaong) ;
- / Le coordonnateur de l'équipe des concepteurs de contenus ;
- / 1 représentant des collectivités locales ;
- / 3 représentants des organisations syndicales ;
- / 1 représentant de la Commission nationale de la Francophonie ;
- / 4 représentants d'organisations internationales partenaires (OIF, AUF, AFD, UNICEF).

Soit au total 25 personnes.

Le Comité National (CN) est placé sous la responsabilité du Directeur des Formations. Il se réunit en séance plénière au moins deux fois par an. Pour l'opérationnalisation du projet de formation, un secrétariat exécutif est prévu et veille à :

- / Mettre en œuvre et suivre toutes les activités de l'Initiative ;
- / Rendre compte de l'état d'avancement des activités au CN ;
- / Proposer au CN les tâches et les modalités de fonctionnement des Comités académiques ;
- / Mettre en œuvre l'évaluation interne d'IFADEM ;
- / Proposer au CN un cahier des charges et les termes de référence de l'évaluation externe d'IFADEM à l'issue de la phase d'expérimentation ;
- / Soumettre au CN le budget et les documents comptables de toutes les opérations menées dans le cadre d'IFADEM ;
- / Exécuter pour le compte du MEPSFP les budgets validés par le Comité de Coordination d'IFADEM ;
- / Produire et communiquer au CN toutes les pièces comptables justificatives des dépenses effectuées dans le cadre de l'exécution des budgets validés par le Comité de Coordination IFADEM (CCI).

Le Secrétariat Exécutif est composé comme suit :

- / Le directeur des formations ;
- / Le coordonnateur de l'équipe des concepteurs de contenus ;
- / Un représentant de l'OIF ;
- / Un représentant de l'AUF ;
- / Le directeur des études de la DF ;
- / Le chef division de la formation des personnels enseignants de la DF ;
- / Le chef division des enseignements/apprentissages et qualité de la DEPP.

Au niveau régional, le comité de pilotage placé sous la responsabilité du Directeur Régional de l'éducation (DRE) se présente comme suit :

- / Le directeur régional de l'éducation ;
- / Le directeur de l'ENI ;
- / Le chef division formation de la DRE (représentant local du SE) ;
- / Le chef d'inspection de l'enseignement primaire et préscolaire (IEPP) de la localité de l'ENI ;
- / L'inspecteur de terrain et/ou inspecteurs-tuteurs ;
- / Un professeur d'ENI membre de l'équipe de conception des modules.

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

Source : Accord-Cadre, 2015

Les dispositions relatives aux attributions et à la composition de chacun des organes susmentionnés sont clairement définies aussi bien dans l'accord-cadre d'IFADEM Togo que dans l'arrêté ministériel d'application. Elles sont globalement conformes au système de pilotage des projets et répondent au souci de déconcentration des manettes de gestion. C'est dans la mise en œuvre de ces dispositions qu'on a dû relever quelques écarts comme le montre la suite du présent rapport.

1.3.1. Les productions et le fonctionnement de la formation d'IFADEM

Sur le terrain, IFADEM a été marquée par la tenue de rencontres de travail d'équipes de concepteurs constituées autour des ENI des circonscriptions pédagogiques bénéficiaires et de la Direction des Formations (DF) aboutissant à l'élaboration de cinq livrets pédagogiques :

- « *Vers la maîtrise de la lecture courante à l'école primaire* » (livret 1) ;
- « *Le français au service de l'enseignement des mathématiques* » (livret 2) ;
- « *L'étude du milieu pour faciliter les apprentissages des élèves au primaire* » (livret 3) ;
- « *L'évaluation des acquisitions des élèves et l'exploitation des résultats* », (livret 4)
- « *La gestion des grands groupes et la gestion des classes jumelées* » (livret 5).

Une rencontre d'appropriation du contenu de ces livrets a été organisée au bénéfice des professeurs d'ENI et conseillers pédagogiques qui sont chargés d'assurer le tutorat des EV bénéficiaires à travers des mini-regroupements et/ou d'autres formes d'appui à distance dont des explications de contenus des livrets, des orientations diverses, etc.

1.3.2. Contenu de la formation

La formation a été dispensée sur la base de modules de formation sous forme de livrets pédagogiques de formation à distance. La recension des écrits pédagogiques dans le cadre de cette mission conduit à affirmer que 5 livrets ont été produits pour servir de supports de formation dans le cadre d'IFADEM au Togo.

Ce fond documentaire vise à permettre aux stagiaires d’approfondir leur compréhension des modules dispensés à distance lors de la mise en œuvre de cette initiative et au-delà. Les paragraphes qui suivent reviennent dans les grands traits sur le contenu des livrets.

a) Structure des livrets

L’ensemble des cinq livrets de la série, élaborée dans le cadre de cette initiative, est structuré en huit points qui sont le constat, les objectifs, le diagnostic, le memento, la démarche méthodologique, les activités d’entraînement, les corrigés et le bilan.

Ces documents commencent tous par un « diagnostic » qui est un autotest à destination des stagiaires d’IFADEM. Des précisions sont apportées dans cette partie renseignant le niveau de réussite de l’enseignant selon la thématique. A titre d’exemple, dans le livret 3, si le stagiaire parvient à répondre correctement à la moitié des questions, il est invité à se concentrer essentiellement sur le memento et la démarche méthodologique. Dans le cas contraire où il ne parvient pas à compléter la moitié des questions, il doit approfondir ses connaissances grâce à l’étude du livret. Il en est de même pour les autres livrets ; les autotests démontrant ainsi que les stagiaires qui obtiennent des réponses correctes à l’ensemble des questions ont une bonne connaissance des notions abordées dans les livrets.

Des activités d’entraînement, des corrigés, dont ceux des autotests, ainsi que le bilan clôturent les livrets qui constituent ainsi des documents de base pour la formation des enseignants pour le plein exercice de leur métier.

b) Contenu des livrets

I Livret 1 : Vers la maîtrise de la lecture courante à l’école primaire

Le livret intitulé « *Vers la maîtrise de la lecture courante à l’école primaire* » vise de manière générale à amener l’enseignant à développer chez l’apprenant les compétences nécessaires à la maîtrise de la lecture courante. Il lui permet de disposer de la capacité de faire des remédiations sur les difficultés rencontrées par l’élève au cours du processus d’enseignement/apprentissage de la lecture.

La spécificité de ce document tient notamment au fait qu’il développe chez l’enseignant, au chapitre de memento, les savoirs fondamentaux liés à la lecture, la combinatoire et le déchiffrage. Aussi bien au niveau des élèves du cours préparatoire (CP), du cours élémentaire (CE) ou du cours moyen (CM), le manuel revient sur la valeur des lettres dans la prononciation, les différents types de lecture, les caractéristiques d’une lecture courante et les compétences en lecture dans les instructions officielles.

Par ailleurs, au titre de la méthodologie, le document met l’accent sur la manière de mettre en œuvre des activités de remédiation en lecture. L’accent est notamment mis ici sur les difficultés de déchiffrage au sous-cycle du primaire (CP, CE, CM) et prépare l’enseignant aux

dispositions à prendre pour une meilleure acquisition de la lecture courante. La série d'activités d'entraînement porte sur les difficultés de déchiffrage au CP2 et au CE2.

/ Livret 2 : Le français au service de l'enseignement des mathématiques

Le français étant la langue d'enseignement au Togo, le livret 2 porte sur la discipline du français comme langue à enseigner et outil/vecteur d'enseignement. L'enseignement des disciplines scientifiques étant essentiel au développement économique du pays, notamment en termes de débouchés professionnels pour les élèves (ingénieurs, docteurs), il est à ce jour primordial d'inverser la tendance et d'élever les notes des élèves en mathématiques lors des évaluations continues et lors des examens et concours au niveau des attentes. Pour cela, avoir les compétences indispensables en français permet de mieux comprendre les consignes.

Le livret consiste donc à faire prendre conscience aux enseignants qu'une bonne compréhension et utilisation du français est indispensable pour obtenir de meilleurs résultats en mathématiques. Il donne ainsi des pistes et méthodes pour mieux enseigner les mathématiques en français.

/ Livret 3 : L'étude du milieu pour faciliter les apprentissages des élèves au primaire

Le livret 3 de l'Initiative au Togo traite de la question de l'environnement de l'apprenant, élément essentiel de l'enseignement. En effet, selon ce livret, de nombreux enseignants ne recourent pas à l'environnement précis de l'école mais reprennent des manuels didactiques non appropriés à leur milieu de travail. Un exemple au niveau du CE est donné et est particulièrement intéressant : il démontre que certains enseignants, en éducation scientifique et initiation à la vie pratique, citent souvent les mêmes plantes qui ne sont pas cultivées dans le milieu environnemental des élèves.

L'originalité de ce livret tient surtout en sa capacité à amener l'enseignant à se servir des diverses techniques de l'étude du milieu comme démarche pédagogique afin d'une part d'intégrer l'environnement de l'élève dans le processus de l'enseignement et, d'autre part, de faciliter les apprentissages des élèves. En outre, il vise à favoriser auprès de l'enseignant et de l'enseigné une meilleure compréhension des interrelations entre le milieu et les connaissances que l'école doit faire acquérir. Plus spécifiquement, le document cherche à faciliter chez l'enseignant la connaissance des notions liées à l'étude du milieu, la mise en œuvre des techniques de l'étude du milieu dans l'enseignement des disciplines et, *in fine*, l'utilisation de l'environnement immédiat pour améliorer les enseignements et les apprentissages.

Au chapitre de méthodologie, sont déclinées la démarche et les techniques d'enquête et d'expérimentation qui se basent sur le milieu. Ici, l'accent est mis aussi bien sur les activités du maître que celles de l'élève tant dans le cas du canevas de la technique d'enquête que dans celui du canevas de l'expérimentation. De plus, le document explore d'autres thématiques

pertinentes telles que « *l'apprentissage de certaines disciplines, l'étude du milieu dans l'enseignement* » et « *l'apprentissage de l'éducation civique et morale (ECM)* ».

/ Livret 4 : L'évaluation des acquisitions des élèves et l'exploitation des résultats

Le livret 4 met en exergue l'évaluation qui est une dimension importante de l'enseignement, surtout lorsqu'il se base sur l'approche par compétence (APC). Le livret consiste à faire prendre conscience aux enseignants de l'importance de l'évaluation dans le processus d'enseignement. De plus, il leur apporte les outils appropriés pour une meilleure mise en œuvre des évaluations permettant d'améliorer les acquisitions au niveau des apprenants. La capacité d'élaboration des sujets d'évaluation qui prennent en compte les différents domaines du savoir, la formulation des consignes claires et précises lors de l'évaluation dans les différentes disciplines ainsi que la capacité de mise en œuvre des activités de remédiation des erreurs des élèves sont des aptitudes étudiées dans le livret.

En ce qui concerne l'évaluation à l'école primaire entendue comme le moyen par lequel l'enseignant vérifie les acquisitions de ses élèves lors du processus d'enseignement, le livret met en avant les instructions officielles au sujet de l'évaluation, les objectifs de l'évaluation, et les intérêts pour les élèves. Le document revient sur l'importance de l'évaluation à la fois pour l'enseignant, l'enseigné et les parents mais aussi pour les autorités éducatives. La typologie des évaluations réalisée à cette même occasion permet au stagiaire de découvrir ou d'approfondir ses connaissances sur l'évaluation diagnostique, l'évaluation formative, l'évaluation sommative, l'évaluation sommative/certificative. Par ailleurs, le document met, toujours au titre de memento, l'accent sur l'exploitation des résultats de l'évaluation. Le repérage, la description et la recherche des sources des erreurs, ainsi que l'élaboration d'un dispositif de remédiation constituent certaines des formes d'exploitation des résultats de l'évaluation.

D'un point de vue méthodologique, le livret revient sur la façon dont les enseignants peuvent concevoir les outils d'évaluation des acquisitions des élèves. Le processus intègre la conception du sujet d'évaluation (qui comprend quatre critères qui sont « *évaluer en respectant les objectifs et le contenu des leçons* », « *évaluer en établissant un juste équilibre entre différents domaines du savoir* », « *évaluer en adaptant la formulation des questions au niveau de compréhension de sa classe* » et « *évaluer en diversifiant les types de question* ») et la définition d'une grille d'observation qui est une liste d'indicateurs de comportement observables munie d'une échelle de mesure. Il est à juste titre précisé que la grille cherche souvent à mettre en évidence, chez l'apprenant, l'acquisition de compétences dans les domaines socio-affectifs (attitudes ou comportements). L'enseignant est enfin amené à améliorer sa manière d'exploiter les résultats d'évaluation. A ce niveau, les concepteurs ont mis l'accent sur la nécessité de compiler les résultats d'une évaluation (exercices pratiques), d'analyser les erreurs des élèves, de choisir le type de remédiation qui convient, etc.

/ Livret 5 : La gestion des grands groupes et la gestion des classes jumelées

La prise de conscience de la nécessité d'envoyer les enfants à l'école ces dernières décennies dans de nombreux pays d'Afrique, dont le Togo, ne s'est malheureusement pas accompagnée de l'offre scolaire adéquate. Le livret 5 se concentre sur cette réalité et cherche à mettre à la disposition des enseignants des stratégies de gestion des grands groupes pour un enseignement de qualité. Pour y parvenir, il ambitionne de cultiver chez l'enseignant la capacité à définir les différents concepts liés à la notion des grands groupes ou de classes jumelées ; identifier les difficultés y relatives puis mettre en place des stratégies appropriées. Les autotests proposés au titre de diagnostic ici mettent en avant le caractère pléthorique des salles de classe auxquelles doit faire face un seul enseignant.

Dans la partie mémento, le livret revient sur la problématique de gestion des grands groupes et des classes jumelées avec la définition conceptuelle de « grands groupes », considérés comme des classes dont les effectifs dépassent 70 élèves pour les CP/CE et 60 élèves pour les classes de CM. La notion de « classes jumelées » renvoie, selon les spécialistes, à une forme de classe multigrade ne regroupant que deux niveaux d'un même cours. Ces définitions s'ouvrent sur les contraintes liées à la gestion des grands groupes à savoir les problèmes d'ordre pédagogique, organisationnel et psychologique. Quant aux pistes de solutions pour faire face à cette situation, le livret préconise plusieurs pratiques pédagogiques telles que le monitorat, le tutorat, etc.

Pour ce qui est des contraintes des classes jumelées multigrades, elles portent sur l'absence d'un programme et d'un emploi de temps spécifiques à ces types de classe, la surcharge de travail pour l'enseignant, la difficulté à gérer les horaires requis par l'emploi du temps de chaque section et l'effectif du groupe de classe parfois élevé. Plusieurs pistes de solutions sont proposées. L'approche méthodologique du livret renseigne le maître sur la façon d'aménager l'emploi du temps ainsi que le contenu des leçons en situation de classe multigrade ou de cours jumelés au niveau du CE.

De façon générale, il s'agit de documents bien élaborés qui constituent des références dans le pays eu égard à la richesse de leur contenu. Le niveau de français utilisé ainsi que les différentes thématiques traitées en font des livrets presque uniques en leur genre dans le pays tant pour les enseignants que pour les apprenants.

II. ANALYSE RETROSPECTIVE

Le constat est établi que les objectifs tels que définis dans l'accord-cadre relatif à l'expérimentation d'IFADEM ont été globalement atteints. Pour rappel, le projet visait à :

- / Améliorer les compétences professionnelles des enseignants du primaire déjà en poste (dans les EPP et EDIL) en prenant en compte leurs besoins de formation et leur environnement de travail et de vie ;
- / Contribuer à la modernisation des méthodes pédagogiques, des modes d'accès et d'appropriation des savoirs et des savoir-faire nécessaires par l'autoformation assistée par des tuteurs et en recourant aussi aux TIC ;
- / Promouvoir un enseignement de qualité dans un milieu multilingue ;
- / Contribuer à la promotion des instituteurs adjoints titulaires du CEAP et ceux du grade d'instituteur stagiaire, tous deux au grade d'instituteur.

L'analyse des résultats sous le prisme des critères internationaux ci-après donne des indications claires de l'atteinte des objectifs du projet.

1.1. Pertinence

L'analyse de la pertinence permet d'apprécier le bien-fondé des activités menées et leur cohérence avec les objectifs assignés au projet IFADEM Togo et inscrits dans l'accord-cadre signé entre le gouvernement togolais et ses partenaires (OIF et l'AUF) sur la base des indicateurs collectés lors de l'évaluation. Elle tente de cerner la mise en œuvre par rapport à la politique nationale d'éducation et de formation du pays, les effets produits et leur adéquation pour atteindre des objectifs généraux du projet.

1.1.1. La cohérence d'IFADEM Togo par rapport à l'ODD 4

L'Initiative francophone pour la formation à distance des maîtres (IFADEM) vise à soutenir les États dans la définition des stratégies de formation continue des enseignants du primaire afin d'améliorer les compétences des instituteurs dans l'enseignement du et en français. Ceci à travers la mise en place de pratiques innovantes et l'emploi de nouveaux outils didactiques dans l'enseignement du français en développant des FOAD qui intègrent les TIC et fortement ancrées dans les contextes administratifs et académiques de chaque pays bénéficiaire. Cette initiative est pertinente à plusieurs égards.

L'IFADEM s'inscrit dans un contexte international marqué par des engagements forts en faveur de l'éducation pour tous. Elle est pertinente au regard des engagements dont le Togo est partie prenante, notamment des ODD (objectifs du développement durable) de l'Agenda 2030 du PNUD, dont l'ODD 4 a été réaffirmé lors du Forum mondial sur l'Éducation (déclaration d'Incheon, mai 2015). L'initiative est en cohérence avec cet objectif 4 des ODD : *« Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les*

possibilités d'apprentissage tout au long de la vie », et en particulier la cible 4 .1 : « D'ici à 2030, faire en sorte que toutes les filles et tous les garçons suivent, sur un pied d'égalité, un cycle complet d'enseignement primaire et secondaire gratuit et de qualité, qui débouche sur un apprentissage véritablement utile et pertinent ». Elle est également pertinente au regard de la cible 4.C : « D'ici à 2030, accroître considérablement le nombre d'enseignants qualifiés, notamment au moyen de la coopération internationale pour la formation d'enseignants dans les pays en développement (...) ».

1.1.2. La cohérence d'IFADEM par rapport à la politique sectorielle sur l'éducation

L'IFADEM est pertinente au regard des politiques et stratégies nationales de l'éducation au Togo. En effet, à travers les objectifs qu'elle vise, notamment « *améliorer les compétences professionnelles des enseignants du primaire déjà en exercice prioritairement dans l'enseignement du et en français, en proposant des formations partiellement à distance et adaptées à leurs besoins et à leur environnement de travail et de vie* », elle est en cohérence avec le Décret 2009-164/PR du 6 juillet 2009 portant approbation de la Déclaration de Politique sectorielle de l'éducation du Togo qui fournit un cadre en faveur d'une éducation primaire de qualité et universelle pour tous, y compris pour les groupes vulnérables.

Elle est également en cohérence avec le Plan Sectoriel de l'Éducation (PSE 2014-2025) à travers lequel le Gouvernement s'est engagé à « *développer un enseignement fondamental de qualité (prenant en compte le primaire et le premier cycle du secondaire) avec pour objectif prioritaire l'atteinte de la scolarisation primaire universelle en 2022* ». Pour ce faire, le PSE s'est proposé d'améliorer les apprentissages dans le primaire et le secondaire à travers le développement des innovations nécessaires, pour permettre aux élèves d'atteindre le niveau minimum requis de connaissances et de compétences.

Par ailleurs, le programme IFADEM répond parfaitement aux objectifs de la Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE 2013-2017)⁴ qui, en son Axe 3 « *Développement du capital humain et de la Protection sociale* », a mis l'accent sur la nécessité de « *renforcer la formation des enseignants* » en vue de relever les défis liés à la qualité et à l'efficacité interne et externe de l'enseignement.

1.1.3. Le dispositif IFADEM comme une réponse aux besoins réels des enseignants volontaires sans formation initiale sur le terrain

Assurer un enseignement de qualité passe nécessairement par une bonne qualification des enseignants. Selon le rapport de l'Éducation Pour Tous (UNESCO, 2014), parmi les multiples défis à l'obtention des résultats satisfaisants au primaire, le besoin de formation continue des enseignants apparaît au deuxième des quatre axes du dernier rapport : recruter de meilleurs

⁴ Majoritairement appuyée par la Banque Africaine de Développement et l'Union Européenne.

candidats, bien former les enseignants avant et pendant leur carrière, offrir des incitatifs pour attirer des enseignants en zones défavorisées et améliorer les conditions de travail (UNESCO, 2014, p. 187). Mais au Togo, la formation des enseignants a été interrompue pendant la période de la crise politique si bien qu'une forte proportion d'enseignants exerce leur métier aujourd'hui sans formation. De plus, les pratiques et contenus d'enseignement ne cessent d'évoluer. Dans un tel contexte, la formation continue des enseignants apparaît comme une stratégie pertinente pour adapter les enseignants et leurs enseignements aux différentes mutations. Faisant autant que possible appel aux technologies de l'information et de la communication, l'IFADEM contribue à la modernisation des méthodes pédagogiques, des modes d'accès et d'appropriation des savoirs et des savoir-faire nécessaires dans le secteur de l'enseignement élémentaire.

En outre, IFADEM cible les instituteurs dans des régions de l'intérieur du pays (région Maritime, région des Plateaux, région des Savanes) où les besoins sont encore plus criants. Ce choix apparaît pertinent puisqu'il répond à l'un des objectifs du Gouvernement exprimés dans la SCAPE et qui vise à : « *cibler des actions pour permettre progressivement de corriger les disparités économiques et géographiques dans les parcours scolaires individuels, ainsi que les disparités liées au genre* ».

1.1.4. Les avantages du mode hybride de formation (distance et présentiel) basé sur un dispositif d'autoformation tutorée

IFADEM fait appel aux technologies de l'information et de la communication. L'autoformation assistée par des tuteurs est le principe pédagogique retenu pour l'initiative. Cette approche est pertinente à plusieurs titres. Sa particularité réside dans l'alternance des situations d'apprentissage et des ressources pédagogiques proposées. Elle offre un dispositif souple et permet de s'adapter aux besoins de l'apprenant. Ce dernier se forme à son rythme, en fonction de ses besoins et de ses disponibilités, ce qui est particulièrement pertinent à une époque où la formation se décline tout le long de la vie.

La valeur ajoutée des livrets par rapport à la pertinence du modèle IFADEM consiste en l'acquisition de savoirs renforcés en termes de pédagogie. Le cas particulier de celui sur "*L'évaluation des acquisitions des élèves et l'exploitation des résultats*" a été souvent cité par les enseignants dits 'non-Ifadémiens' qui ont beaucoup appris de leurs collègues bénéficiaires du projet sur les nouvelles méthodes d'évaluation des élèves, ainsi que sur l'exploitation des résultats.

Nul doute que la réussite à plus de 86 % au CAP des EV formés doit beaucoup aux nouvelles connaissances et compétences acquises à travers l'exploitation des livrets, lesquels ont essayé de prendre en compte les difficultés d'enseignement et d'apprentissage selon les niveaux définis dans les programmes officiels du primaire.

1.1.5. La pertinence du ciblage opéré sur les EV

Au regard d'un des objectifs majeurs d'IFADEM au Togo, qui est de « *rendre plus attractive la formation continue en contribuant entre autres à promouvoir les instituteurs adjoints au grade d'instituteurs ordinaires* », la formation représente une volonté de diminuer le nombre d'enseignants non-formés (et recrutés comme instituteurs appelés « adjoints ») et d'améliorer la qualité de l'enseignement au Togo.

Dans de nombreux cas, le ciblage sur une population enseignante contractuelle (ici appelée « volontaire ») a pour visée d'améliorer la qualité de l'enseignement à travers une formation continue. Toutefois, le choix de ne pas faire entrer directement ces personnes formées dans la fonction publique et de les titulariser est un risque fort tant sur la durabilité de la formation que sur la motivation des enseignants à prodiguer un enseignement de qualité. En plus de la question de la traçabilité des enseignants qui auront été formés, cette non-prise en considération des enseignants pourrait avoir un impact sur la volonté des enseignants à poursuivre leur formation continue, ainsi qu'à attirer de nouveaux enseignants volontaires à s'engager dans la formation continue.

Pourtant, le contexte au Togo semble spécifique car le dernier rapport du RESEN a démontré des résultats inquiétants sur la performance des enseignants titulaires par rapport à ceux contractuels (Encadré 2). Le choix de ne pas titulariser les enseignants formés peut ainsi s'expliquer par rapport à ces résultats qui révèlent que le statut de l'enseignant n'a pas d'incidence sur la qualité de l'enseignant, voire même que les performances sont « *en moyenne plus faibles lorsque l'établissement dispose d'un personnel enseignant dont au moins la moitié est fonctionnaire* ».

En l'absence de confirmation des résultats de cette 1^{ère} étude, le niveau de formation pour améliorer la qualité des enseignements dans le cadre d'IFADEM serait suffisant.

Encadré 2 : Extrait du RESEN du Togo, 2014 (p.153)

En ce qui concerne les caractéristiques des enseignants, plusieurs dimensions peuvent être envisagées, mais on n'obtiendrait en aucun cas des réponses complètes ou définitives dans ce rapport qui ne dispose pas de données empiriques permettant leur traitement. Cela dit, les analyses faites proposent tout de même quelques éléments utiles. Il apparaît tout d'abord que la sous-représentation des enseignantes dans l'établissement n'affecte manifestement pas les performances au CEPD et au BEPC. De même, le niveau académique de l'enseignant semble n'avoir aucun impact significatif sur les résultats scolaires. En revanche, la formation professionnelle des enseignants joue un rôle prépondérant dans la réussite des élèves au CEPD et au BEPC. En effet, la performance au CEPD est meilleure (gain de 2,4 points d'écart-type sur le taux de réussite) lorsque plus de la moitié des enseignants de l'établissement ont le CEAP ou le CAP. Concernant le BEPC, ce taux diminue de 29,5 points d'écart-type lorsque aucun enseignant de l'établissement n'a le CAP ou le PEG. Quant au statut de l'enseignant, il n'affecte pas significativement les résultats au BEPC, mais au CEPD, la performance baisse de 1,3 point d'écart-type lorsque plus de la moitié des enseignants sont fonctionnaires. Il est plutôt surprenant que les performances au CEPD soient en moyenne plus faibles lorsque l'établissement dispose d'un personnel enseignant dont au moins la moitié est fonctionnaire, dans la mesure où ces derniers sont en général plus expérimentés et mieux formés. On pourrait tout à fait expliquer ces résultats par une baisse de motivation des enseignants fonctionnaires, lesquels sont quelque peu découragés et las d'exercer leur profession, tandis que les enseignants non fonctionnaires ne semblent pas encore arrivés à ce stade. Néanmoins, des travaux complémentaires, voire de nouvelles études permettraient de mieux expliquer et comprendre cette situation.

1.2. Efficacité

L'atteinte des objectifs du projet et son taux de réalisation en lien avec la programmation de départ et la réalisation effective se trouve au cœur de l'analyse de l'efficacité pour voir ensuite si les effets désirés se sont produits.

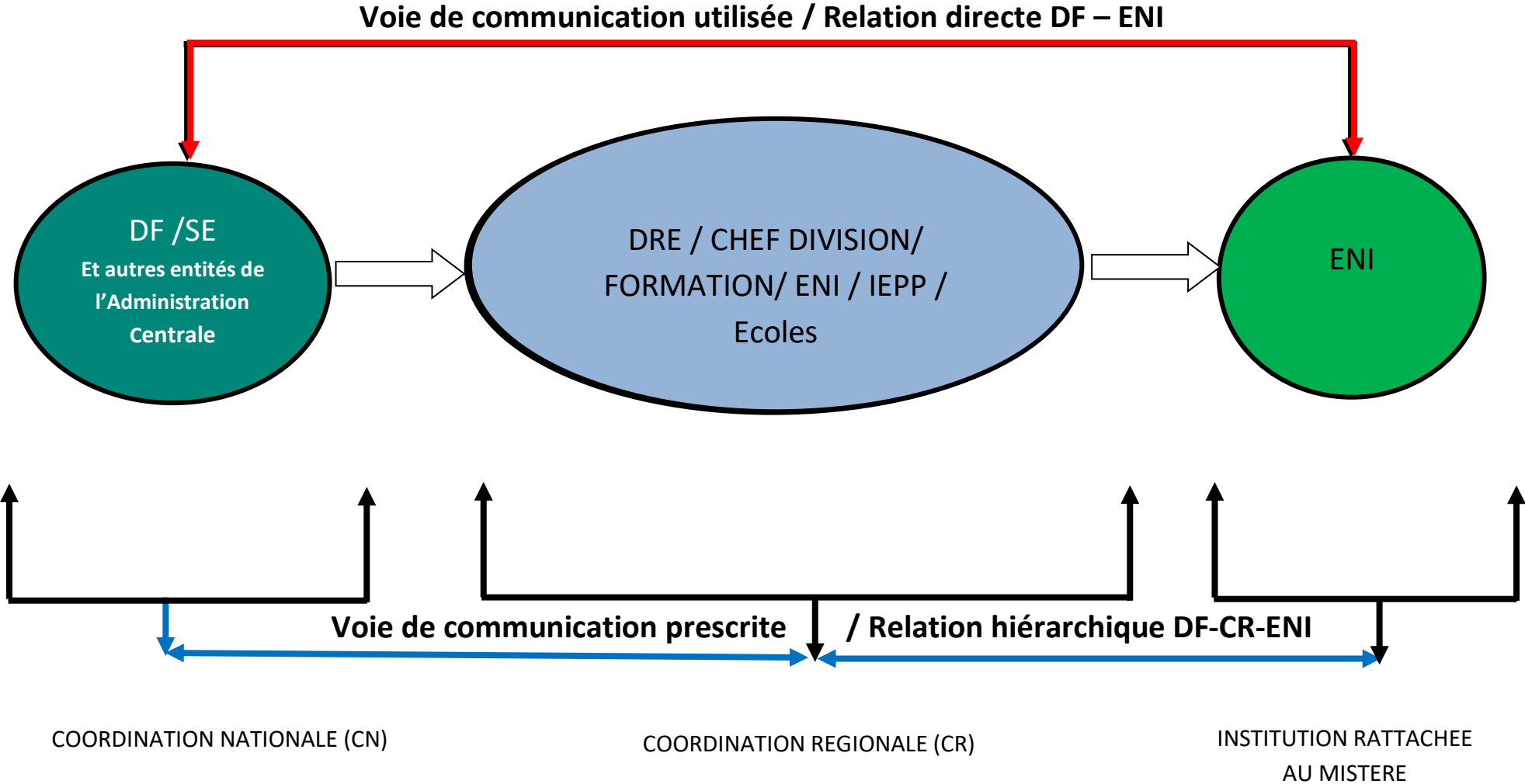
1.2.1. Analyse de la gouvernance

La gouvernance de l'initiative implique la mise en place des structures de gouvernance au niveau national et déconcentré et leur fonctionnement, le rôle et les responsabilités des acteurs ainsi que le mécanisme de consultation des parties prenantes dans la mise en œuvre des activités. Un comité national a été prévu dont la mission est de coordonner les volets opérationnel, administratif et pédagogique de l'initiative. Les autres structures de gouvernance sont le secrétariat exécutif (instance d'opérationnalisation des activités d'IFADEM) et les comités régionaux pour coordonner ces trois derniers volets du projet au niveau local, c'est-à-dire des trois régions ciblées.

Toutefois dans la mise en œuvre de l'initiative ces différentes structures ont pratiquement été inexistantes. La Coordination nationale (composé de 25 membres) n'a pas fonctionné normalement comme prévu et les comités régionaux n'ont pas été mis en place. Les réunions de la CNC (deux par an prévues) n'ont pas été régulièrement tenues ; en effet une seule réunion a été organisée. Ceci s'explique par la présence dans ce comité de tous les directeurs centraux dont l'agenda est d'ordinaire très chargé, ce qui n'a contribué qu'à alourdir ledit comité. Quant aux comités régionaux, ils n'ont été mis en place dans aucune des trois régions.

Le fonctionnement timide de la CNC n'a donc pas permis de répondre de façon adéquate à certaines difficultés qui se sont posées dans l'exécution des activités de l'initiative. La gouvernance n'ayant donc pas été un point fort d'IFADEM Togo, le SE a été amené à gérer toutes les étapes de la mise en œuvre. De plus, la Coordination Régionale qui devrait servir de relais au SE pour atteindre le terrain, n'ayant pas été mise en place, le SE s'est vu à la fois dans la conception et dans l'exécution, traitant directement avec les ENI, comme l'illustre le schéma ci-dessous. Ce mode de fonctionnement est contraire à l'article 14 de l'Accord Cadre et expliquerait en partie sa surcharge de travail.

Schéma 2 : Voie de communication utilisée vs voie de communication prescrite pour relation DF – ENI



1.2.2. Analyse des activités

a) Conception des modules de formation

La conception des modules est passée par une première phase qui a consisté à identifier les besoins et à définir des équipes de concepteurs. Les thématiques identifiées ont été attribuées aux équipes (quatre équipes). Chaque équipe de conception s'est ensuite retrouvée en son sein pour élaborer le livret sur la thématique qui lui était attribuée. La conception de ces livrets s'est faite de façon itérative avec l'appui d'une experte en linguistique de l'université de Lille. Le projet a donc réussi à se doter des modules de formation à travers la conception de cinq livrets (un par thématique) qui ont été mis à la disposition des enseignants.

Il est à noter que l'initiative a profité des expériences des projets passés. Les thématiques des livrets sont ainsi pertinentes et d'actualité, de même qu'elles répondent en partie aux besoins de formation des enseignants. De plus, les concepteurs ont disposé de suffisamment de temps pour leur formation, ce qui a constitué un avantage qui leur a permis de répondre aux préoccupations des tuteurs et des stagiaires.

Le point faible relevé dans la conception de ces modules/livrets est la non-implication de tous les acteurs dans l'identification des besoins en formation, notamment les enseignants. La conception des livrets s'est basée sur les difficultés des enseignants recensées auprès des directeurs centraux, des ENI, des inspecteurs et des conseillers pédagogiques.

b) Les formations des acteurs et la formation des bénéficiaires

Les formations IFADEM ont pris en compte des inspecteurs, des professeurs d'ENI et des conseillers pédagogiques, en plus des enseignants ciblés dans chaque région, de sorte à faire évoluer les pratiques du métier des corps d'encadrement.

Les formations ont effectivement été dispensées à ces différentes catégories d'acteurs : les concepteurs, les tuteurs et les enseignants ; les uns et les autres étant des bénéficiaires directs des acquisitions à investir dans les enseignements et les apprentissages ont salué l'impact positif sur leur carrière. La formation des concepteurs, à laquelle assez de temps a été consacré (sept mois), a été considérée consistante et satisfaisante. La question de la durée de la formation des tuteurs (3 jours) reconnue trop courte peut s'expliquer. Bien qu'ils soient des encadreurs d'enseignants de par leur profil, 19 % (4 professeurs d'ENI parmi les 21 tuteurs) seulement sont des formateurs de formateurs, c'est-à-dire des professionnels de la formation, susceptibles d'être à l'aise avec des contenus nouveaux de formation. Les autres (16 conseillers pédagogiques et 1 directeur d'école), confrontés aux difficultés que présentaient les contenus des livrets, ont dû organiser entre eux dans certaines régions des séances d'appropriation des modules pour en avoir une meilleure maîtrise.

Quant aux enseignants, leur formation s'est faite sur un mode hybride (alternant distance et présentiel) et tutoré ; de façon globale, elle a également été estimée comme satisfaisante. Au total 600 enseignants ont été formés, soit 200 par région, choisis dans les rayons des ENI (20 kilomètres et au-delà).

La plus grande partie des enseignants se sont engagés pour cette formation du fait qu'elle est certificative. Cela a été une source de motivation pour eux malgré les difficultés auxquelles beaucoup ont fait face. Au terme de cette formation, 596 stagiaires ont été soumis à l'examen du CAP et 515 ont réussi, soit 86,4%. Il est rassurant de noter que des professeurs de l'ENI qui ont participé à l'évaluation finale des stagiaires sans avoir été préalablement impliqués, se sont dit très favorablement impressionnés par les compétences des candidats.

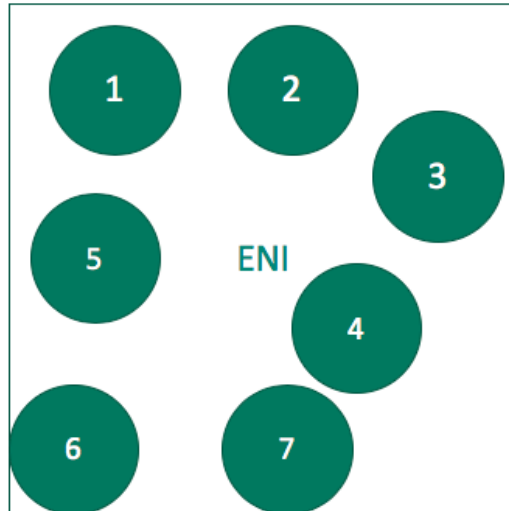
c) Le tutorat

Les équipes des tuteurs étaient composées d'un directeur d'école, de 16 conseillers pédagogiques et de 4 professeurs d'ENI. Cette diversité a été un atout en vue de la mutualisation des approches d'encadrement et pour l'harmonisation des points de vue sur plusieurs démarches entre les ENI et les écoles primaires. Le travail des tuteurs a consisté à organiser des mini-regroupements des enseignants (deux par mois) en vue de dispenser les cours à l'endroit des enseignants qui arrivent pour l'occasion de leurs diverses localités. Globalement cela a été respecté. Initialement prévus pour les mercredis, ces regroupements sont finalement organisés le plus souvent les samedis pour permettre au plus grand nombre d'enseignants de disposer du temps nécessaire pour arriver et repartir. Malgré cela, beaucoup d'enseignants ne disposant pas de moyens pour assurer leur déplacement, les tuteurs se retrouvent parfois avec des effectifs réduits.

Les tuteurs étaient suivis mensuellement dans leurs activités par les équipes de concepteurs installés dans chaque région et ceux de la direction des formations. Ces suivis étaient destinés à s'assurer de l'effectivité de la tenue des activités de tutorat sur le terrain et à apporter des compléments d'explications dans l'étude des livrets.

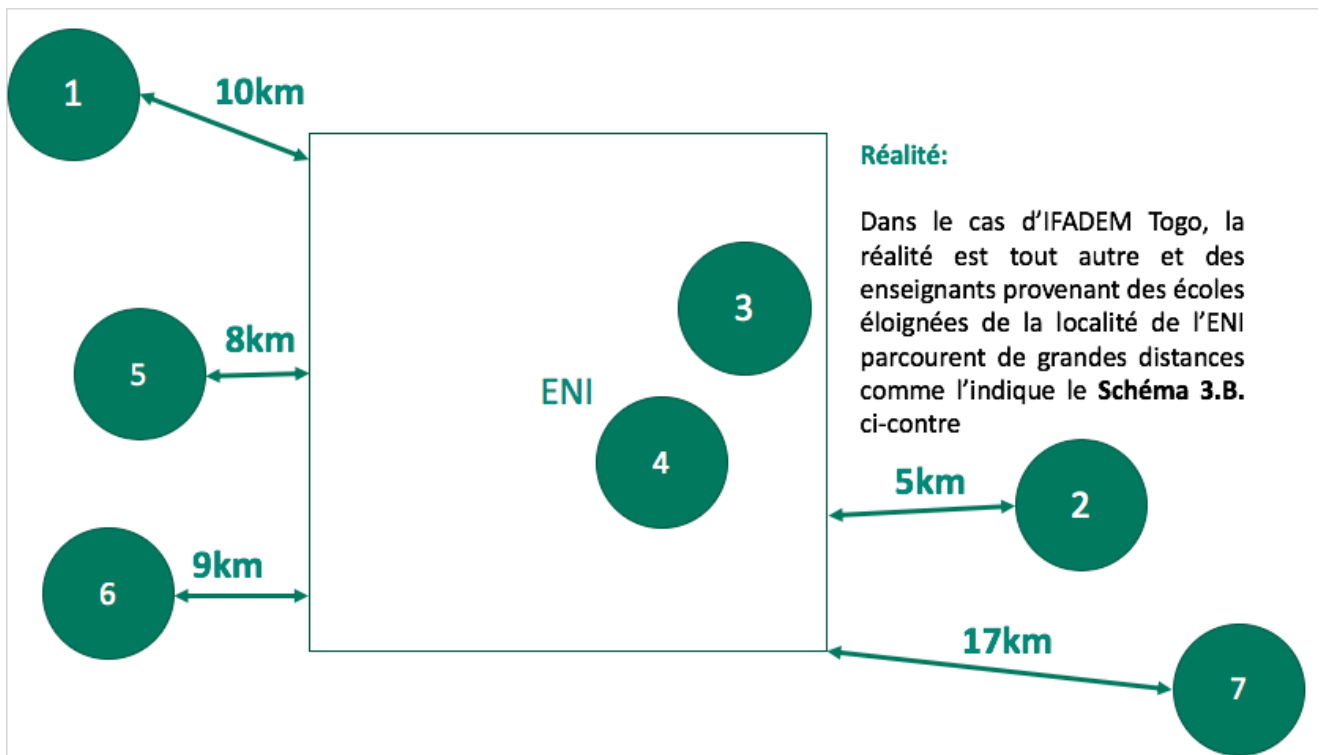
d) *Analyse des mini-regroupements et des distances à parcourir par les enseignants*

Schéma 3 : Représentation de l'analyse des regroupements et des distances à parcourir par les enseignants



Principe IFADEM :

Suivant les principes d'IFADEM, les stagiaires devraient provenir des écoles se trouvant dans la localité de l'ENI comme le montre le **Schéma 3.A.** ci-contre



Réalité:

Dans le cas d'IFADEM Togo, la réalité est tout autre et des enseignants provenant des écoles éloignées de la localité de l'ENI parcourent de grandes distances comme l'indique le **Schéma 3.B.** ci-contre

Les contenus des différents modules sont transmis aux enseignants au cours des mini-regroupements organisés à cet effet. Dans l'ensemble ces mini-regroupements ont été effectivement organisés. Les enseignants se regroupent et reçoivent des explications sur les contenus des livrets qui sont d'un niveau de langue soutenu pour leur compréhension. Les tuteurs doivent pour cela mettre plus de temps pour les faire parvenir à une bonne compréhension. Pour rendre plus facile la formation, il est demandé aux enseignants de lire des parties indiquées du livret en amont, mais cela ne s'est pas toujours fait. Les mini-regroupements ont néanmoins eu le mérite de permettre une meilleure compréhension du contenu des modules.

Les mini-regroupements se sont tenus sur une période de 9 mois. Ils ont fait l'objet de suivi par les concepteurs durant toute la période. Les enseignants se sont montrés intéressés par les contenus des formations, mais ils ne disposaient pas d'assez de temps pour préparer les contenus, les regroupements étant organisés toutes les deux semaines.

Il ressort également des données collectées que les mini-regroupements sont parfois marqués par des absences. Ces absences dues à une longue distance à parcourir, à la maladie, et à un cas de décès, etc. n'ont pas trop affecté les acquisitions par les enseignants. Bien que les méthodes d'animation de groupe n'aient pas été identiques d'un site à un autre, les approches et les niveaux de progression étaient à peu près identiques. Il aurait été souhaitable de mettre en place un dispositif de suivi dans les classes et d'évaluation continue systématique des enseignants.

e) Le travail en autonomie par les enseignants sur les contenus des livrets

Au cours du déroulement de leur formation, les enseignants sont souvent invités à travailler sur les livrets de façon autonome. Avec l'accompagnement offert par les tuteurs qui les ont aidés dans la compréhension des livrets, ils ont progressivement acquis l'autonomie nécessaire leur permettant d'en maîtriser les contenus.

L'autoformation assistée par des tuteurs étant le principe pédagogique retenu pour l'IFADEM et les livrets les principaux supports de formation, il s'avérait nécessaire de sonder les acteurs et bénéficiaires qui se sont retrouvés au centre de ce dispositif de formation pour mesurer l'atteinte des objectifs de l'auto-formation et l'apport des livrets y afférents. La grille d'appréciation administrée à 26 enseignants formés, 7 tuteurs, 2 directeurs d'ENI, le coordonnateur de l'équipe des concepteurs à cet effet donne les résultats qui s'affichent dans le Tableau 2 ci-dessous. Signalons que les échelles d'appréciation se présentaient comme suit : "Parfait", "Bon", "Acceptable", "Insuffisant" et "Difficile à évaluer".

Tableau 2 : Lien entre l'atteinte des objectifs d'auto-formation et la qualité des livrets

Acteurs	Échelles d'appréciation		TOTAL
	Parfait	Bon	
Enseignants formés	23	3	26
Tuteurs	5	2	7
Directeurs d'ENI	2	0	2
Coordonnateur de l'équipe des concepteurs	0	1	1
TOTAL	30	6	36

Les appréciations des 36 enquêtés se répartissent entre "Parfait" 30 sur 36 soit 83,3% et "Bon" 6 sur 36 soit 16,7%.

Schéma 4 : Efficacité de l'auto-formation

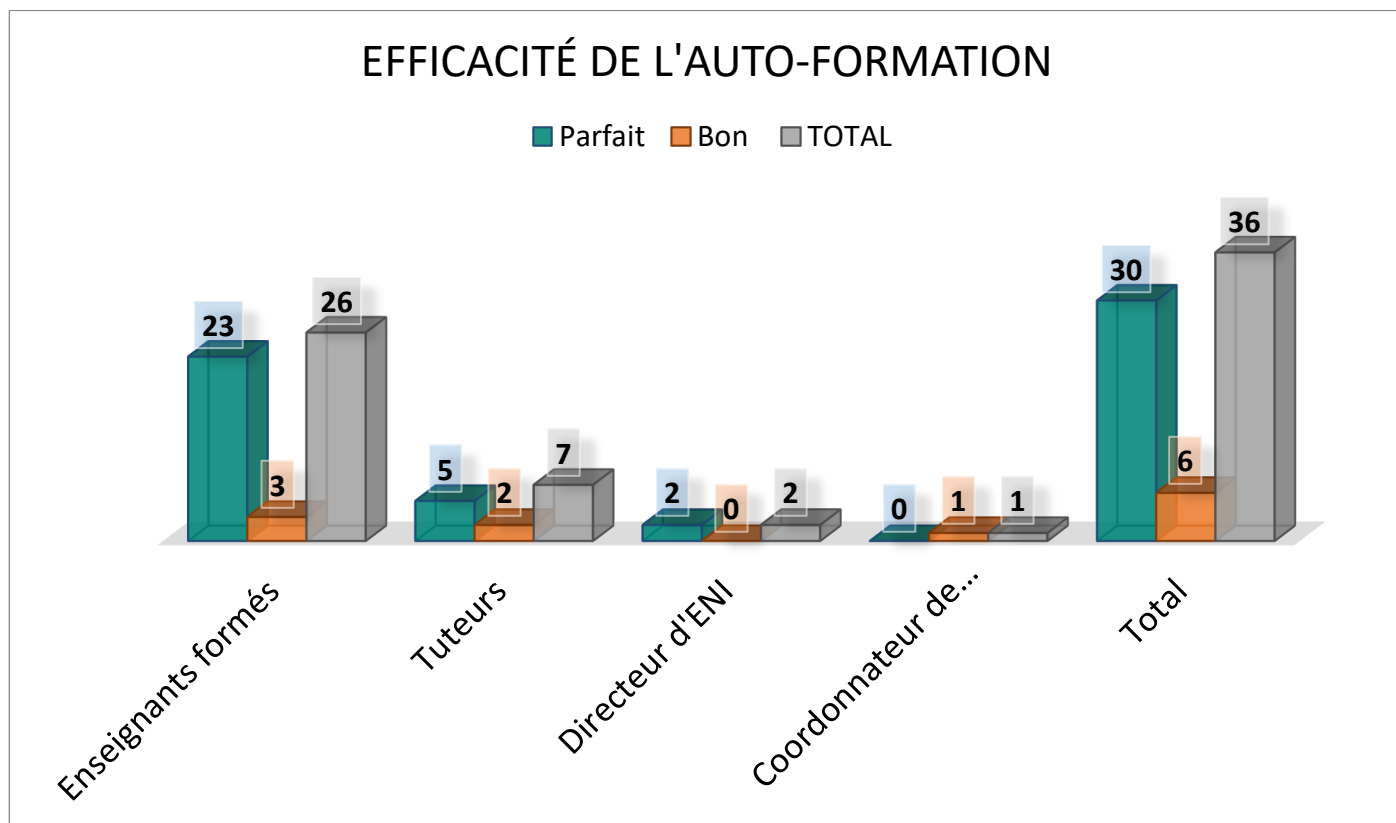
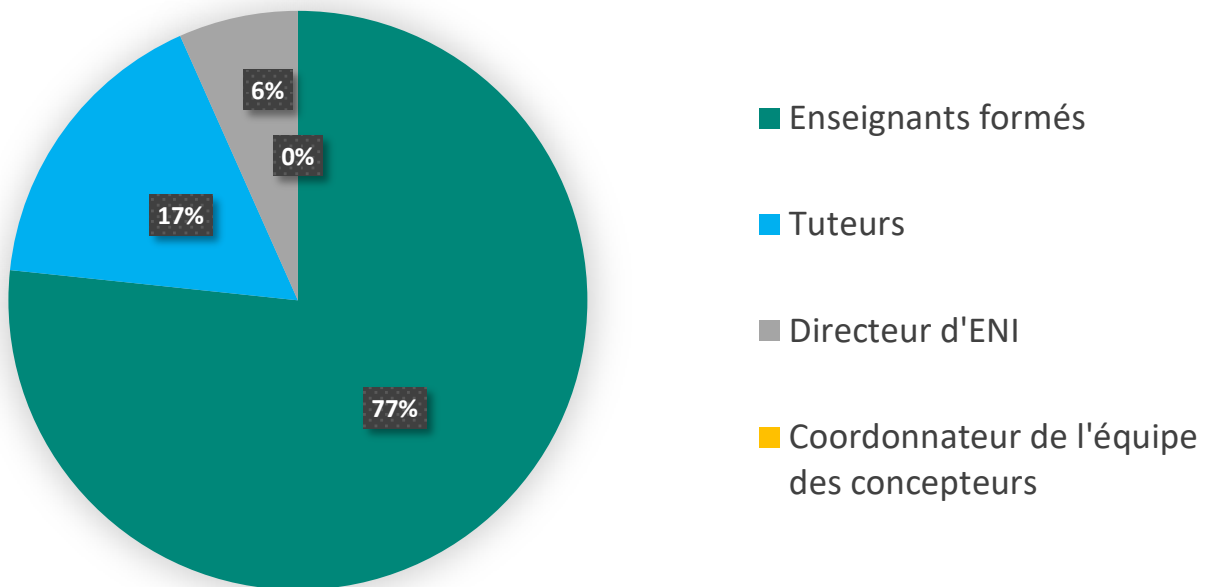


Schéma 5 : répartition des avis « Parfait »

Répartition des avis "Parfait"



Les résultats ci-dessus font dire que le dispositif d’auto-formation tutorée utilisant les livrets a été efficace.

1.3. Efficience et considération de coût

Analyser l'efficience consiste à mettre en perspective les bénéfices obtenus par rapport aux moyens mis en œuvre pour y parvenir.

Pour cela, il convient de rappeler les deux effets principaux attendus : l'amélioration des compétences professionnelles des enseignants formés, et leur sensibilisation à l'usage des TIC.

1.3.1. Écart entre budget exécuté et budget prévisionnel

Comparons tout d'abord le budget exécuté avec le budget prévisionnel :

Tableau 3 : comparaison du budget prévisionnel et budget exécuté

	Togo : budget prévisionnel		Togo : budget exécuté	
1. Définir le cadre d'IFADEM		0%	10%	45 830 €
2. Organiser la gouvernance et la gestion	88 200 €	16%	23%	108 294 €
3. Concevoir les contenus didactiques	71 100 €	13%	15%	71 370 €
4. Renforcer les capacités nationales d'encadrement	74 800 €	14%	4,0%	18 624 €
5. Organiser la formation IFADEM	219 750 €	41%	26%	119 895 €
6. Aménager les infrastructures (ENI)		0%	5,5%	25 579 €
7. Assurer le suivi-qualité et étudier l'impact d'IFADEM	55 000 €	10%	16%	74 295 €
8. Assurer la promotion internationale	5 000 €	1%	0,5%	2 194 €
Divers et imprévus	25 850 €	5%	-	-
Total	539 700 €	100%	100%	466 081 €

Le "taux d'exécution" est de 86% (et même 91% hors "divers et imprévus"), mais cette notion n'a pas beaucoup de sens puisque l'opération a été pilotée directement par le "bailleur" : pour la mise en place des activités, le Secrétaire exécutif transmettait au Responsable pays une proposition de budget, qui devait être validée par le Coordonnateur international pour l'AUF. Ce dernier a veillé à ne pas autoriser des dépenses qui ne seraient pas tenables sur le long terme pour le budget national dans le cadre d'une généralisation ultérieure d'IFADEM à tout le pays. Mais il indique que le budget prévisionnel aurait au contraire pu être dépassé si des demandes de dépenses non initialement prévues s'étaient avérées pertinentes.

On remarque que les montants nécessaires pour "Définir le cadre d'IFADEM" n'avaient pas été identifiés dans le budget prévisionnel, mais si on les groupe avec la ligne "Organiser la formation IFADEM" (bien que ces dépenses ne soient pas de même nature), le total est de 36% (légèrement inférieur aux 41% prévus). Les moyens mis en œuvre pour "Renforcer les capacités nationales d'encadrement" ont été presque 4 fois inférieurs aux prévisions (4% au lieu de 14%). L'aménagement des infrastructures des ENI a été très faible (5%), mais n'était pas du tout prévu dans le budget prévisionnel. Le chapitre "Organiser la gouvernance et la

gestion" a par contre dépassé son budget prévisionnel ; idem pour "Assurer le suivi-qualité et étudier l'impact d'IFADEM".

1.3.2. Comparaison avec d'autres pays IFADEM

Comparons maintenant le budget exécuté du Togo avec ceux de la phase expérimentale pour d'autres pays ayant bénéficié d'IFADEM :

Tableau 4 : comparaison du budget exécuté du Togo avec d'autres pays ayant bénéficié d'IFADEM

	Togo	Bénin	Burundi	Madagascar	Haïti
1. Définir le cadre d'IFADEM	45 830 €	NC	NC	9 500 €	64 100 €
2. Organiser la gouvernance et la gestion	108 294 €	36 800 €	50 100 €	48 800 €	17 500 €
3. Concevoir les contenus didactiques	71 370 €	51 000 €	31 500 €	34 800 €	80 600 €
4. Renforcer les capacités nationales d'encadrement	18 624 €	49 800 €	18 300 €	18 100 €	88 200 €
5. Organiser la formation IFADEM	119 895 €	196 600 €	158 400 €	109 300 €	209 900 €
6. Aménager les infrastructures (ENI)	25 579 €	102 500 €	95 900 €	53 600 €	132 900 €
7. Assurer le suivi-qualité et étudier l'impact d'IFADEM	74 295 €	NC	NC	7 700 €	11 400 €
8. Assurer la promotion internationale	2194 €	38 300 €	43 900 €	6 400 €	19 200 €
Mobile learning				49 950 €	
Total	466 081 €	475 000 €	398 100 €	338 150 €	623 800 €
Nombre d'instituteurs bénéficiaires	599	557	627	446	420
Coût unitaire total en euros	778 €	853 €	635 €	758 €	1 485 €
PIB par habitant (cf. http://www.populationdata.net)	\$579	\$842	\$286	\$401	\$722
Coût unitaire total en % du PIB/t (selon valeurs 2016-2017)	158%	119%	261%	222%	242%
Total corrigé	345 956 €	475 000 €	398 100 €	320 950 €	548 300 €
Coût unitaire total corrigé en euros	578 €	853 €	635 €	720 €	1 305 €
Coût unitaire total corrigé en % PIB/t (valeurs 2012 sauf Togo)	117%	173%	492%	234%	272%

Par souci de cohérence, les dernières lignes (en grisé) rappellent les résultats déjà publiés dans plusieurs études précédentes, prenant en compte un "total corrigé" dans lequel sont ignorées les lignes qui n'apparaissent pas pour certains pays, et en extrapolant ce calcul pour le Togo. On constate alors un croisement du classement entre le Togo et le Bénin, et une différence significative pour le Burundi.

De telles comparaisons sont toutefois délicates. En effet, un même type de dépense peut parfois être classé sur une ligne différente selon le pays ; la notion de "total corrigé" n'est donc pas absolue, d'autant qu'elle revient à ignorer certaines dépenses néanmoins effectuées. Par ailleurs, les montants indiqués ont été mis en œuvre entre 2014 et 2017 pour le Togo, et environ 5 ans auparavant pour les autres pays : entre temps, le pouvoir d'achat de l'euro s'est déprécié d'environ 3%, et le PIB a augmenté différemment d'un pays à l'autre ; en 2017 par exemple : 5,6% pour le Togo et le Bénin, 4,2% pour Madagascar, 1,2% pour Haïti et 0,5% pour le Burundi.

Nous retiendrons que le coût unitaire par enseignant formé a été du même ordre de grandeur au Togo qu'au Bénin, et inférieur à celui des trois autres pays comparés.

Il semble cependant plus intéressant et fiable de comparer la part des investissements et du fonctionnement pour chacun des pays :

Tableau 5 : comparaison de la part des investissements et du fonctionnement

	Togo		Bénin		Burundi		Madagascar		Haïti	
Définition du cadre (ligne 1)	45 830 €	10%	NC		NC		9 500 €	3%	64 100 €	10%
Investissements (lignes 3, 4 et 6)	115 572 €	25%	203 300 €	43%	145 700 €	37%	106 500 €	31%	301 700 €	48%
Fonctionnement (lignes 2, 5, 7 et 8)	304 679 €	65%	271 700 €	57%	252 400 €	63%	172 200 €	51%	258 000 €	41%
Mobile learning							49 950 €	15%		
Total	466 081 €	100%	475 000 €	100%	398 100 €	100%	338 150 €	100%	623 800 €	100%

La "définition du cadre" a été isolée (mais on considère généralement qu'elle se rapproche plutôt des investissements). Le "mobile learning" de Madagascar, qui devrait logiquement être partagé entre investissements et fonctionnement, est également compté à part.

On constate que le Togo est celui des pays comparés où la part des investissements a été la plus faible (même si cela est à nuancer si on prend en compte la "définition du cadre"), et il se trouve en conséquence parmi ceux où la proportion des frais de fonctionnement est la plus élevée.

Cette faiblesse des investissements peut s'expliquer par deux raisons :

- / Seuls les encadrants ont été dotés de téléphones portables ;
- / Il n'y avait au départ aucun financement programmé pour "aménager les infrastructures", parce que l'équipement des ENI en salles informatiques était déjà

prévu par d'autres projets en cours d'exécution au moment du lancement d'IFADEM⁵, avec l'objectif d'intégrer l'usage des TIC dans la formation des instituteurs.

Cela est confirmé par la comparaison des matériels fournis aux centres de ressources des ENI :

Tableau 6 : comparaison des matériels fournis aux centres de ressources des ENI

Équipement des espaces numériques IFADEM	Cahier des charges IFADEM ⁶	Togo (chaque ENI)	Bénin (chaque espace)	Madagascar (INFP Ambositra)	Burundi (chaque EN)	Haïti (EFACAP Meyer / ENI des Cayes)
Ordinateurs postes de formation	22 portables	4 fixes	28 portables	23 portables	25 portables	25 à 35 portables
Ordinateurs autres postes	3 portables	1 portable		5		
Vidéo-projecteur	1	1	1	1	NC	1
Imprimante réseau	1	1	1	1	1	1
Scanner		NC	1	NC	1	NC
Modem/routeur	1	NC	1	1	1	1
Onduleur	6 kVA	0	1	pour le serveur	1	1
Batteries / panneaux photovoltaïques	autonomie 4h	0	autonomie 8h	NC	NC	oui
Coût d'un espace numérique	NC	5 068 €	102 500 €	53 600 €	95 900 €	40 000 à 66 450 €

L'équipement en matériels informatiques par IFADEM au Togo ne serait donc qu'un complément par rapport à des salles existantes. Pourtant, on constate à l'ENI de Notsé qu'ils sont groupés dans une salle spécifique, avec un nombre d'ordinateurs ne permettant qu'un usage individuel pour peu de personnes à la fois, et avec des risques puisqu'il s'agit d'ordinateurs de bureau et que la salle n'est pas protégée contre les variations et les coupures de tension. Cette salle est d'ailleurs fort peu utilisée.

⁵ Cf. l'étude "Recueil d'informations sur la formation des enseignants du primaire au Togo", par le Dr Yabouri, AUF-IFADEM, décembre 2012.

⁶ "Cahier des charges d'un espace numérique IFADEM" : <https://IFADEM.org/fr/presentation/place-des-technologies>

1.3.3. Bilan de l'efficacité d'IFADEM

Le bilan de cette analyse est contrasté :

- / On peut affirmer que le projet IFADEM Togo a été globalement efficace, puisque son coût global par enseignant formé⁷ se situe dans la fourchette basse par rapport à d'autres pays, et que l'objectif principal de l'amélioration des compétences professionnelles de ces enseignants est atteint, si on se réfère au taux de réussite de 86% à l'examen de certification final (malgré diverses difficultés décrites plus haut), et à l'image très positive d'IFADEM parmi les enseignants non bénéficiaires et les professeurs d'ENI ;
- / Par contre, l'objectif complémentaire⁸ de la sensibilisation des enseignants formés à l'usage des TIC n'est pas du tout atteint : ils n'ont pratiquement pas utilisé d'ordinateurs ni de ressources numériques, et l'usage de téléphones ou Smartphones qui avait été envisagé n'a pas été mis en œuvre pour les stagiaires ; cependant, la part des dépenses à ce sujet n'ayant été que de 5%, cela ne nuit pas gravement à l'efficacité ;
- / L'aspect "à distance" constitué par le travail individuel sur les livrets a été minime, la plupart des stagiaires se contentant du travail avec les tuteurs lors des regroupements : cet investissement pourrait donc être mieux utilisé ;
- / Par ailleurs, le dépassement du budget prévisionnel de la gouvernance et de la gestion de 20 094 €, soit un écart de 23 %, mérite d'être analysé pour des correctifs à y apporter. L'une des raisons peut provenir du dispositif de la coordination et du suivi des formations dans les localités. Il s'est trouvé que les Comités régionaux n'ayant pas pu être mis en place, le suivi des mini-regroupements était déployé depuis la Direction des Formations à Lomé, en appui aux concepteurs censés soutenir les tuteurs. De toute évidence, le coût élevé de la gouvernance et de la gestion peut être imputé aux déplacements occasionnés par ce mécanisme d'appui, et on peut s'interroger sur le coût-efficacité d'un tel mécanisme.

En conclusion, cette phase expérimentale d'IFADEM Togo présente tout à la fois des résultats encourageants et d'importantes marges d'améliorations, indispensables dans une perspective de déploiement puis de généralisation.

⁷ A noter que seuls les coûts directs sont pris en compte ici, les coûts indirects (infrastructures, ressources humaines mobilisées, etc.) étant difficiles à estimer.

⁸ Article 2 : Objectifs d'IFADEM : "Complémentaire" de par ce deuxième objectif : «Faisant autant que possible appel aux technologies de l'information et de la communication, l'IFADEM contribue à la modernisation des méthodes pédagogiques, des modes d'accès et d'appropriation des savoirs et des savoir-faire nécessaires dans le secteur de l'enseignement élémentaire. L'autoformation assistée par des tuteurs est le principe pédagogique retenu pour l'IFADEM. »

1.4. Durabilité

Il s'agit ici de la capacité du projet à continuer à produire ses effets après la fin des interventions sur le terrain, puis après la fin des contributions du partenaire financier. On peut parler sans hésiter des acquis qui garantissent la pérennité du projet IFADEM Togo en misant sur la capacité du système éducatif togolais à s'approprier l'IFADEM et sa pérennisation au niveau institutionnel et financier. La question de la durabilité est à considérer par rapport aux acquis ci-après relevés par l'évaluation de cette phase expérimentale.

1.4.1. Par rapport aux supports de formation

Les livrets constituent aujourd'hui un des acquis majeurs pour le système éducatif togolais. Ils renforcent ainsi les outils de la formation continue au Togo. L'extension de cette initiative permettra sur le long terme de pallier les difficultés de formation des enseignants et de relever le défi de la qualité de l'enseignement.

1.4.2. Par rapport aux acquis de formation des différents acteurs et bénéficiaires

Les acquis de la formation des stagiaires sont reconnus par eux-mêmes, par leurs collègues et directeurs, par les CP et inspecteurs, et par les professeurs d'ENI non impliqués dans IFADEM mais ayant participé à l'évaluation finale. Il en résulte des attentes de la part des enseignants non bénéficiaires, de même que de celle des encadrants (directeurs, inspecteurs) des zones non concernées jusqu'à présent. Ceci mérite certainement d'être consolidé pour la durabilité du projet, et le contexte est favorable à la mise en place à terme d'une formation continue s'appuyant sur la méthode IFADEM afin de toucher ne serait-ce que les 7 128⁹ EV restants dans toutes les 6 régions du Togo.

1.4.3. Par rapport aux outils informatiques

Les outils informatiques n'ont pratiquement pas été mis à profit par les stagiaires. De plus, ils ne se sont pas vu confier de téléphone. Quant aux centres de ressources, ils ont été dotés de très peu de matériel, qui plus est livré tardivement ; par ailleurs les avis divergent quant à leur vocation à être utilisés par les stagiaires.

Lors d'un focus groupe avec 12 stagiaires à l'ENI de Notsé, un sondage a montré que 3 d'entre eux utilisaient WhatsApp (et donc disposaient d'un Smartphone personnel), et qu'aucun n'avait d'adresse email.

Quant aux tuteurs, ils ont utilisé les Smartphones mis à leur disposition pour échanger notamment avec les concepteurs des livrets, ce qui leur a été très utile.

La formation et l'implication des responsables d'espaces numériques est aussi à prévoir (maintenance des matériels, mise à jour de la formation des enseignants). Étant donné

⁹ Effectif calculé à partir des données de l'Annuaire national des statistiques scolaires 2016-2017

qu'IFADEM renferme le mode de formation à distance, le déploiement des TIC devient incontournable et les espaces numériques permettent de mieux gérer les contenus dispensés et des centres de ressources numériques pour la recherche.

1.4.4. Par rapport au transfert de connaissances

L'IFADEM a mobilisé une expertise internationale pour accompagner sa mise en œuvre. Ce schéma organisationnel et les occasions de partage d'expériences ont permis, dans une certaine mesure, un transfert de compétences. L'environnement de travail instauré, les formations, les réunions de coordination, etc. ont contribué à ce transfert d'expertise.

1.5. Impact : appropriation et éléments qualitatifs

Ce critère d'évaluation permet de décrire les effets ou les retombées positifs et négatifs à plus ou moins long terme d'un projet, qu'ils soient prévus ou non. Ils sont plus ou moins liés aux objectifs du projet. L'impact du projet IFADEM va au-delà des effets positifs induits par la mise en œuvre et présente des preuves d'appropriation et des éléments qualitatifs durables sur le système éducatif togolais en termes de compétences professionnelles renforcées des enseignants en cours d'emploi et des apprentissages améliorés chez les élèves.

1.5.1. Analyse suivant certains critères transversaux

a) La parité entre femmes et hommes enseignants

Tableau 7 : Effectifs et % d'enseignantes volontaires formées

Région	IEPP	Effectif des EV formés		
		Eff. total	Eff. Femmes	%
Savanes	Cinkassé	27	06	22,2
	Oti-Nord/Mango	28	04	14,3
	Oti-Sud/Gando	28	05	17,9
	Tandjouare	30	01	3,3
	Tone-Est (Dapaong)	30	06	20,0
	Tone-Ouest (Dapaong)	56	16	28,6
	Total	199	38	19,1
Plateaux	Haho-Sud/Notsè	75	13	17,3
	Haho-Nord/Wahala	59	11	18,6
	Haho-Est/Asrama	66	*	–
	Total	200	PM	PM
Maritime	Vo-Nord/Amegnran	29	04	13,8
	Yoto-Est/Tabligbo	113	12	10,6
	Yoto-Ouest/Tabligbo	58	08	13,8
	Total	200	24	12,0
Total (Savanes+Plateaux+Maritime)		600	86¹⁰	16,1⁵

* = Non indiqué (1 IEPP sur 12)

A la lecture du tableau ci-dessus, il apparaît que la parité de sexe entre enseignants est encore loin d'être atteinte dans ces régions dont l'effectif total du personnel enseignant se chiffre à 7 905 hommes et 1 310 femmes (14,2%) pour la Région Maritime, 3 650 hommes et 562 femmes (13,3%) pour la Région des Plateaux, 3 931 hommes et 524 femmes (13,3%) pour la Région des Savanes soit 15 486 hommes et 2 396 femmes (13,4%) pour les 3 régions.

Sur le plan national aussi, la population enseignante totale se chiffre à 31 757 hommes et 6 228 femmes (16,4%) tous ordres confondus (enseignements public, privés confessionnels catholique, protestant et islamique, privé laïc et communautaire) dans les écoles.

Avec un taux de formation de 16,1% d'enseignantes volontaires formées, comparé au pourcentage total d'enseignantes dans les trois régions, IFADEM fait preuve de plus de parité communautaire. Par rapport au niveau national, le taux d'enseignantes volontaires formées par IFADEM est très légèrement en dessous du taux d'enseignantes total (0,3 point).

¹⁰ Sans l'IEPP de Haho-Est (Chef-lieu Asrama).

Cinq (5) régions d'éducation sur 6 (dont les 3 régions et 12 IEPP sur 35 ayant fourni les EV pour leur formation dans le cadre du projet de formation d'IFADEM) se situent en-dessous de la moyenne nationale et les 3 régions sus-indiquées se classent respectivement aux 3^{ème}, 4^{ème} et 6^{ème} rangs.

b) L'appropriation selon les indications de la Déclaration de Paris

La « Déclaration de Paris » (2005), complétée par le « Programme d'action d'Accra » (2008), met en avant 5 principes fondamentaux pour rendre l'aide plus efficace, dont l'alignement sur les objectifs nationaux et l'appui sur les systèmes locaux (appropriation), impliquant l'utilisation des procédures nationales pour la mise en œuvre de l'aide. Le contenu des formations a bien été élaboré par les acteurs du pays (accompagnés par des experts internationaux), et une partie du budget d'IFADEM Togo a été exécutée localement (organisation des regroupements).

Cependant, certaines décisions budgétaires importantes ont été prises au niveau du bailleur (OIF-AUF), d'autant que les organes de pilotage locaux (Comité national et Comités régionaux) ont peu fonctionné. Certes, le Secrétariat exécutif s'est impliqué dans le choix des activités, l'élaboration des budgets de mise en œuvre et le pilotage, mais il a eu d'autant moins de poids dans les arbitrages financiers.

1.5.2. Appréciation de l'intégration des TIC dans le dispositif IFADEM

L'une des particularités d'IFADEM est l'intégration des TIC dans la formation. Il a été prévu la mise à disposition des acteurs de matériels indiqués, notamment les smartphones. Les acteurs nationaux s'attendaient à ce que les stagiaires soient eux aussi dotés de téléphones ; cependant ils sont conscients que le développement des TIC doit tenir compte de la situation de chacune des zones concernées (état des locaux, continuité de l'alimentation électrique, compétences et stabilité des enseignants).

Globalement, il ressort des données collectées que l'apport des TIC dans l'atteinte des objectifs de formation est très mitigé. Comme l'indique le tableau ci-dessous, seuls les deux Directeurs d'ENI soumis à une grille d'appréciation estiment que l'intégration des TIC est acceptable. Tous les autres cadres l'apprécient moins.

Tableau 8 : Liens entre l'atteinte des objectifs de la formation et l'intégration des TIC dans IFADEM

Acteurs	Échelles d'appréciation				
	Parfaite	Bonne	Acceptable	Insuffisante	Difficile à évaluer
Directeur d'ENI	0	0	2	0	0
Coordonnateur de l'équipe des concepteurs	0	0	0	1	0
Responsable de campus numérique Francophone	0	0	1	0	0
Directeur des formations	0	0	0	0	1

L'utilisation du smartphone n'a pas été jugée optimale, même si elle a permis de faciliter la communication avec l'utilisation de Whatsapp. Cela a été un plus pour que les tuteurs et les concepteurs puissent se mettre très rapidement en contact, pour un coût minimal. Les enseignants, s'ils en avaient été dotés, auraient de la même façon pu mieux communiquer avec leurs tuteurs. A noter toutefois que l'expérience d'IFADEM à Madagascar a montré des difficultés car (sans même parler de leur complexité pour certains stagiaires) les smartphones se déchargent plus rapidement que les téléphones ordinaires, ce qui peut être pénalisant dans les zones éloignées et où l'accès à l'électricité constitue un problème récurrent au Togo.

En outre, les problèmes de connexion au réseau Internet se sont également posés au Togo avec les concepteurs et les tuteurs détenteurs des smartphones. Le réseau n'était pas toujours disponible dans certaines zones ; le crédit de communication alloué s'était avéré insuffisant pour certains tuteurs dont les "tutorés" étaient sur le réseau téléphonique Togo Cellulaire, alors qu'eux-mêmes étaient abonnés par IFADEM au réseau mobile concurrent Moov Togo. Et cela rendait la communication chère pour les tuteurs qui devaient rappeler leurs enseignants stagiaires à chaque fois que ces derniers les contactaient.

En ce qui concerne les matériels informatiques, leur quantité a été insuffisante en plus du fait que sa livraison s'est faite tardivement. Ce matériel est par ailleurs incomplet (manque d'antivirus, d'onduleurs, de prises parasurtenseurs, etc.). Les conditions de fonctionnement des salles informatiques varient beaucoup d'une ENI à une autre (problèmes de poussière, de qualité du réseau et de compétences à Notsé ; la situation est bien meilleure à Tabligbo et Dapaong). Il faut noter que l'utilisation de l'ordinateur n'est pas chose aisée pour beaucoup d'enseignants.

1.5.3. Impact positif réel des actions du projet sur les enseignants

A l'analyse des grilles d'appréciation remplies sur l'autoformation, il ressort que des compétences ont été acquises surtout en pédagogie. Cela se ressent dans la qualité de l'animation des classes et la prise en compte des réalités de l'environnement immédiat des élèves. Selon les acteurs du niveau central, le projet est « une bouée de sauvetage ».

Toutefois, compte tenu du niveau académique des bénéficiaires dont certains n'ont que le brevet d'études du premier cycle (BEPC), le niveau du français utilisé a été un obstacle pour la compréhension et l'appropriation des contenus des livrets. Beaucoup de tuteurs ont déclaré avoir fait beaucoup « d'explication de texte » (explication des contenus) à cette catégorie d'EV avant qu'ils ne comprennent les contenus des livrets. Certains enseignants formés n'hésitent pas à demander, en guise de recommandation que « pour les prochaines phases, on revoie un peu le niveau de français des livrets ». On peut de même observer que les EV titulaires du BEPC, gagneraient davantage en faisant un effort pour étudier les contenus des livrets et relever ainsi leur propre niveau de français.

S'il n'y a pas eu autant d'efforts pour faire assimiler les contenus des livrets aux titulaires du baccalauréat, il est donc difficile de mettre en cause un quelconque niveau de français soutenu des livrets. La revue documentaire des livrets et les avis des tuteurs laissent croire que ce sont les détenteurs du BEPC qui n'ont pas le niveau requis pour vite assimiler les contenus. Ces « brevetés » (non pas EV d'IFADEM), dans une autre initiative récente de formation destinée aux enseignants sans formation initiale, appelée « Formation Initiale de Rattrapage » (FIR) avec un appui technique et financier de l'Agence Française de Développement (AFD), ont été formés avec des livrets qui s'appuient sur les Instructions Officielles (IO) pour proposer essentiellement des « recettes pédagogiques » aux enseignants de niveau BEPC.

La question du niveau de langue des livrets doit être abordée autrement et par rapport aux niveaux académiques des enseignants bénéficiaires potentiels. L'objectif primordial d'IFADEM étant d'améliorer les compétences professionnelles des enseignants du primaire déjà en exercice prioritairement dans l'enseignement du et en français, cela impose aux bénéficiaires de travailler sur leur niveau de français pour l'améliorer. Ce qu'ils ont fait, puisque les résultats sont présents : les EV ont réussi à plus de 86% à l'examen final certificatif.

1.5.4. Impact positif réel sur le rendement des élèves

Les responsables nationaux estiment qu'il est trop tôt d'attribuer un taux de réussite scolaire élevé à l'effet « enseignant formé IFADEM » par manque d'étude d'impact à ce sujet. Toutefois les échanges avec les directeurs d'écoles visitées donnent des indicateurs qui permettent de se prononcer sur les effets bénéfiques de la formation IFADEM sur les apprentissages scolaires.

Les enquêtes de terrain révèlent que dans les classes de 50% des « tutorés », les élèves ont de belles réussites en lecture quand l'enseignant(e) arrive à appliquer les techniques enseignées (en lecture au CP, par exemple, avec la technique des étiquettes et des jeux).

1.5.5. Rôle des ENI dans la mise en œuvre du projet

Dans le cadre d'IFADEM, les ENI constituent des institutions de premier ordre dans la hiérarchie des institutions pour ce qui doit concerner la mise en œuvre de la formation. En effet, les entretiens avec différents acteurs ont permis de comprendre que les ENI constituent les premiers relais de la Direction des formations dans les régions. Comme tel, elles sont des lieux de regroupement et elles ont abrité les sessions de formation tant au bénéfice des tuteurs, des concepteurs que des stagiaires dans le cadre de l'initiative.

En outre, dans le cadre de sa mise en œuvre, IFADEM avait prévu la mise à disposition de matériels informatiques. C'est ainsi que des ordinateurs ont été mis à la disposition des ENI, qui les ont installés dans leurs locaux accessibles aux stagiaires pour répondre à leurs besoins de formation et d'entraînement.

Sur un autre plan, il convient de souligner qu'une bonne partie des ressources humaines pour la conception des livrets est issue des ENI. Que ce soit à Dapaong, Tabligbo ou Notsé, des témoignages ont été reçus en ce sens et certains acteurs ont affirmé qu'il leur arrivait de passer des nuits entières dans les locaux de l'ENI pour pouvoir se concentrer et produire les premières moutures des livrets avant le travail d'affinement par la consultante internationale ou par les pairs lors des séances plénières en grands groupes. Même si les missions de suivi ont été en grande partie réalisées par la Direction des formations, des ENI en ont également réalisées sur le terrain pour s'assurer de la tenue régulière des mini-regroupements et de l'engouement qui règne autour de ces mêmes mini-regroupements.

III. ANALYSE PROSPECTIVE

La présente analyse prospective suite à la mise en œuvre des activités de la phase expérimentale tire sa substance des constats rétrospectifs qui précèdent, relève aussi bien des acquis que des points à améliorer du projet IFADEM et formule des recommandations pour la phase de déploiement.

1.1. De la gouvernance de l'initiative

Une seule réunion (au lieu de deux par an), tenue par le Comité National de Coordination n'a pas aidé la mise en œuvre. Il en est résulté :

- / Une surcharge de travail pour le DF/SE ;
- / Une incapacité de la partie nationale à gérer la phase expérimentale de concert avec le Comité de Coordination International. Dans cette circonstance, les acteurs de terrain ont eu l'impression que le CCI avait tranché pour les décisions importantes, comme ce fût le cas des dotations en téléphones ;
- / Un déficit de communication à l'endroit des autres directions ministérielles, menant à des incompréhensions (cf. le dossier de certification ; ce point est d'autant plus important qu'IFADEM a vocation à inspirer toute la politique de formation des enseignants) voire la contestation du choix de certains acteurs ;
- / Une insuffisance d'information des différents partenaires techniques et financiers (PTF), alors que le déploiement d'IFADEM (notamment dans les régions des nouvelles ENI), puis l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de formation continue qui intègre le dispositif hybride d'IFADEM nécessiteront un appui financier élargi, et donc l'adhésion de ces partenaires.

De même, le non fonctionnement des Comités régionaux a privé IFADEM de relais et a empêché la bonne sensibilisation de tous les acteurs locaux.

Dans ce contexte, il faut souligner le rôle crucial du corps d'encadrement formé par IFADEM (concepteurs et tuteurs), les Directeurs d'ENI, les IEPP des circonscriptions abritant des écoles "Ifadémiennes" dans la réussite de la phase expérimentale. Par ailleurs, la Direction des Formations, faisant office du Secrétariat exécutif (SE), reste le pivot du modèle IFADEM, mais elle devrait s'assurer que la mission de contrôle de proximité des activités et la gestion déconcentrée du processus de l'expérimentation, et plus tard de la généralisation, soit dévolue aux Comités régionaux de coordination. Cela est d'autant plus nécessaire que les Directions régionales de l'éducation (DRE) renferment des services techniques et administratifs de gestion des activités de formation, en l'occurrence la division formation de la DRE représentant le SE au niveau local (cf. Article 14 de l'accord-cadre).

Dans la perspective du déploiement du projet, la mission recommande que les insuffisances ci-dessus énumérées soient soigneusement étudiées. Il est important que des garanties de

remédiations soient données, avant la signature d'un accord-cadre pour le déploiement d'IFADEM, une initiative qui fait l'unanimité quant à sa contribution positive au renforcement des compétences des enseignants sans formation initiale en cours d'emploi au Togo.

1.2. De la formation des acteurs et bénéficiaires

La conception des livrets a été menée de façon professionnelle, avec une équipe très motivée. Malgré une formation "insuffisante" à l'utilisation des livrets, les tuteurs se sont consciencieusement attachés à leur tâche, même si leurs visites dans les classes des stagiaires auraient pu être plus nombreuses.

Les enseignants stagiaires bénéficiaires ont éprouvé quelques difficultés, notamment ceux qui sont un peu éloignés du lieu des mini-regroupements. Une dotation en téléphones simples, même avec très peu de crédit de communication, leur aurait permis de contacter leur tuteur pour obtenir des compléments d'explications entre les regroupements (par contre, leur niveau de compétences et les problèmes de rechargement des batteries mènent à déconseiller la distribution de Smartphones à destination des stagiaires, eu égard à l'expérience d'IFADEM à Madagascar). Malgré tout, les très bons résultats de l'évaluation finale montrent qu'ils ont largement progressé grâce à cette formation, que beaucoup d'autres enseignants leur envient. Il faudra conforter cette professionnalisation par des "piqûres de rappel" régulières, si possible dans le cadre d'une formation continue organisée à grande échelle pour tous les enseignants.

Dans l'attente, et en préparation de la généralisation, il conviendrait que tous les inspecteurs, conseillers pédagogiques et directeurs d'école du pays soient impliqués lors de la phase de déploiement d'IFADEM au Togo.

1.3. De l'intégration des TIC

Les malentendus ont été nombreux sur ce volet de l'initiative au Togo. Selon l'accord-cadre, IFADEM vise le renforcement des compétences professionnelles des enseignants en « *Faisant autant que possible appel aux technologies de l'information et de la communication* ».

Pour la phase de la généralisation, si volonté il y a d'utilisation du numérique, la mission recommande que soient définies clairement les exigences d'un dispositif d'accompagnement technologique du « volet distance » d'IFADEM en appui à l'auto-formation des enseignants, et que ce dispositif s'insère dans un réseau plus vaste d'acteurs et partenaires œuvrant pour l'intégration des TIC dans les formations.

Dans ce cas, une étude préalable serait nécessaire concernant les espaces numériques, afin d'optimiser l'équipement et l'efficacité de ces investissements : complémentarité avec des équipements existants ou en cours d'implantation (notamment avec le CFIT, cf. chapitre 1.7.),

définition des utilisateurs potentiels et analyse de leurs besoins et de leurs contraintes, formation des encadrants, formation initiale et suivi des utilisateurs.

Enfin, l'utilisation de téléphones mobiles pourrait être envisagée, en prenant en compte le bilan de l'expérience de Madagascar¹¹, notamment concernant le suivi des stagiaires grâce à des QCM envoyés par SMS (qui semblent avoir maintenu l'intérêt et la motivation des enseignants, en les renvoyant régulièrement à l'étude de leurs livrets de formation). En revanche, l'étude recommande de doter les enseignants de mobiles de milieu de gamme (plutôt que des Smartphones, qui ne se justifient qu'en cas d'utilisation d'Internet), avec un chargeur solaire intégrant une batterie, une formation initiale aux usages de cet équipement, et la possibilité d'appeler son tuteur et de communiquer entre pairs « gratuitement ». Par ailleurs, le choix de l'opérateur devra être fait en fonction de la couverture réseau dans les régions concernées.

1.4. Du budget

Il revient aux autorités nationales de promouvoir les atouts et les acquis d'IFADEM à la table de concertation des bailleurs, dans l'optique d'une adhésion plus vaste de ces derniers et d'une pérennisation effective du projet.

Pour le déploiement, il serait judicieux que le CIC revoie favorablement d'une part, la prise en charge du transport sur les grandes distances (à déterminer) à parcourir pour se rendre aux mini-regroupements, et d'autre part, la question de dotation de téléphones simples aux EV stagiaires, avec un minimum de crédit de communication en synergie avec les décisions qui seront prises. Résoudre ces deux difficultés pour des EV payés entre 5.000 et 15.000 F CFA par mois, contribuera à une meilleure participation au projet.

1.5. De la communication

Les partenaires techniques et financiers (PTF) doivent donc être invités au Comité national et aux restitutions, de façon à coordonner leurs actions et à les sensibiliser pour obtenir des financements complémentaires.

Le SE a très régulièrement communiqué avec le responsable pays de l'OIF et de l'AUF et les coordonnateurs internationaux (vidéoconférences, etc.). Le SE et le coordinateur des concepteurs ont participé à plusieurs rencontres internationales (Dakar, réunion de concertation des concepteurs, comité de pilotage des ateliers).

Des articles ont été mis en ligne sur IFADEM.org (site non spécifique au Togo). Au début de l'opération (atelier de co-construction, signature de l'accord cadre), il y a eu une couverture

¹¹ <https://www.ifadem.org/fr/pays/madagascar/evaluation-recherche>

de presse et médias significative sur IFADEM. Il semble qu'ensuite les efforts de communication nationale aient été plus mesurés, peut-être par crainte de pressions de la part d'enseignants non éligibles pour bénéficier eux aussi de la formation IFADEM, ou/et des réticences de certaines directions vis à vis du programme, ou/et des risques de demandes de mesures d'exception (bonifications indiciaires) de la part d'autres ministères.

La mission encourage la mise en place de canaux de communication aux niveaux national et régional sur le modèle pédagogique IFADEM et les résultats obtenus au sein du corps d'encadrement, notamment les inspecteurs, les directeurs d'ENI, les conseillers pédagogiques et les directeurs d'école, afin de créer une nouvelle dynamique en faveur de la formation continue.

1.6. De la visibilité

Des entretiens avec les partenaires techniques et financiers y compris leur chef de file (UNICEF), pourtant membres de la coordination nationale, il ressort qu'ils ignorent les actions d'IFADEM. Cette situation étonne beaucoup le Coordinateur international pour l'OIF, qui avait effectué en début de projet une mission au Togo au cours de laquelle il avait rencontré plusieurs des PTF actifs dans le secteur de l'éducation. Il aurait fallu maintenir et renforcer les contacts d'une manière ou d'une autre.

Dans ses attributions, le secrétaire exécutif de la CN demeure le pivot du dispositif IFADEM. Toutefois, de l'avis de plusieurs membres de la CN, il manquait le volet communication au dispositif dont les canaux toucheraient plusieurs niveaux, notamment le ministère et ses partenaires, la communauté éducative dans les régions et les localités et le grand public national et international.

Un des rôles du CNC est d'informer toutes les directions du ministère, afin qu'elles s'approprient le projet. Nous préconisons la sensibilisation à IFADEM auprès des responsables de 3 nouvelles ENI, de l'ensemble des inspecteurs et (au moins) les directeurs des écoles concernées par le projet.

1.7. Des perspectives d'intégration ou de synergie avec d'autres initiatives

IFADEM a vocation à être généralisé et à "inspirer" la formation continue des enseignants, avec des économies d'échelle possibles, tout en attirant des contributions financières de la part d'autres partenaires. Au Niger par exemple, IFADEM continue sans financements de l'OIF-AUF, le ministère ayant su rechercher des appuis extérieurs (UNICEF, BM, etc.).

Plusieurs parmi les acteurs togolais ont connaissance de la dotation d'établissements (dont les ENI) en tableaux numériques interactifs et en ressources documentaires et pédagogiques

dans le cadre du programme Sankoré ; il ne semble cependant pas que cette opération et IFADEM aient pu s'enrichir mutuellement.

Par contre, on peut noter des possibilités de complémentarité entre les livrets d'IFADEM et ceux de la FIR compte tenu de l'analyse que nous en avons faite plus haut afin de résoudre la question de niveau des enseignants titulaires du BEPC et sans formation.

Enfin, le CFIT (projet UNESCO-État togolais, avec un financement de la Chine)¹² pourrait également être l'occasion d'une synergie avec IFADEM. Le projet CFIT au Togo est structuré en 4 composantes : la première est dédiée au développement et à la production des supports didactiques numériques, la deuxième concerne l'équipement des centres de formation, la troisième s'occupe de la formation des formateurs et la quatrième est consacrée à la coordination, à l'exécution du projet et à son suivi-évaluation. C'est ainsi que 13 centres de formation sont prévus incluant les ENI (avec des formations dont la mise en ligne de cours, des QCM auto corrigés sur machines virtuelles, et l'utilisation des tableaux numériques interactifs). Des perspectives d'intégration plus étendue de la technologie dans le dispositif IFADEM sont souhaitées par le biais du CFIT. Les acteurs et techniciens clés de la formation continue des enseignants en poste du système éducatif au Togo devront œuvrer pour la synergie d'actions entre les deux projets.

1.8. Pour le bailleur

L'existence du budget et du chronogramme prévisionnels d'IFADEM Togo, annexés à l'accord cadre, n'a pas suffi pour guider les acteurs nationaux sur les différentes lignes budgétaires fléchées pour des activités précises. En outre, de par une faible implication dans le suivi des activités, ils ont développé des sentiments d'incompréhensions face aux rejets de prévisions de dépenses jugées "insoutenables" par le Comité International de Coordination.

Afin d'éviter les malentendus, nous suggérons fortement pour la phase de généralisation :

- / La mise en place d'un cadre logique d'intervention dans sa forme "classique" ;
- / L'élaboration d'un budget détaillé ;
- / Un mécanisme de délégation de fonds à la Direction des Affaires Financières du MEPS-FP ;
- / Un circuit d'avis de non-objection aux engagements de dépenses introduits par le SE, afin qu'ils transitent par la CN/DAF pour un premier avis et qu'ils soient transmis au bailleur ; et
- / Des plans d'actions régionaux budgétisés et approuvés par le SE et la CN/DAF.

¹² Le CFIT, qui concerne 10 pays dont le Togo, a pour but de renforcer la capacité des institutions de formation des enseignants dans les pays africains ciblés afin de contribuer aux objectifs de développement durable (SDG), en particulier la cible 4.c sur l'augmentation de l'offre d'enseignants qualifiés, et l'objectif 9 sur l'innovation.

1.9. Pour un futur déploiement

Afin de faciliter l'élaboration de scénarios de déploiement qui pourront être examinés et amendés lors du séminaire de co-construction (ou de la réunion qui en tiendra lieu) précédant la seconde phase, le tableau suivant s'appuie sur les coûts unitaires provenant de l'analyse de la phase préparatoire objet de ce rapport, tout en portant attention à la situation constatée dans des pays voisins. Il reprend les rubriques habituellement utilisées dans la « comptabilité » de l'initiative. Certains coûts unitaires ont été minorés en fonction des économies d'échelle possibles et de la synergie à étudier avec d'autres initiatives.

Tableau 9 : comparaison du budget prévisionnel et exécuté avec remarques pour un futur déploiement

	Togo : budget prévisionnel		Togo : budget exécuté		Soit par stagiaire	Prévisions par stagiaire	Scenario 1	Scenario 2	Remarques
							EV non formés	EV + auxiliaires	6 régions
Nombre de stagiaires					599		7 128	24 807	EV déjà formés déduits
1. Définir le cadre d'IFADEM		0%	10%	45 830 €	sans objet	Sans objet	35 000 €	35 000 €	Approfondissement de la politique de FC
2. Organiser la gouvernance et la gestion	88 200 €	16%	23%	108 294 €	181 €	100 €	712 800 €	2 480 700 €	Economies d'échelle à étudier
3. Concevoir les contenus didactiques	71 100 €	13%	15%	71 370 €	119 €	Sans objet	28 548 €	28 548 €	2 nouveaux livrets
4. Renforcer les capacités nationales d'encadrement	74 800 €	14%	4,0%	18 624 €	sans objet	Sans objet	500 000 €	500 000 €	Inspecteurs, directeurs, CP, formateurs ENI (à confirmer)
5. Organiser la formation IFADEM	219 750 €	41%	26%	119 895 €	200 €	200 €	1 426 730 €	4 965 331 €	Economies d'échelle à étudier et inclure la prise en charge du transport des stagiaires
6. Aménager les infrastructures (ENI)		0%	5,5%	25 579 €	43 €	150 €	1 069 200 €	3 721 050 €	Coût moyen au Bénin : 184 € / stagiaire
						Sans objet	-800 000 €	-800 000 €	Mutualisation avec autres projets : à étudier
7. Assurer le suivi-qualité et étudier l'impact d'IFADEM	55 000 €	10%	16%	74 295 €	124 €	100 €	712 800 €	2 480 700 €	Economies d'échelle à étudier
8. Assurer la promotion internationale	5 000 €	1%	0,5%	2 194 €	sans objet	Sans objet	5 000 €	5 000 €	
Divers et imprévus	25 850 €	5%							
Total	539 700 €	100%	100%	466 081 €	778 €		3 690 078 €	13 416 329 €	

Des deux scénarios, le premier, le plus réaliste est celui de la formation de l'ensemble des enseignants volontaires n'ayant pas encore bénéficié d'IFADEM dans les six régions. Le deuxième pourrait être exploité dans le cadre d'une approche de la généralisation de la méthode IFADEM pour la formation continue de l'ensemble des enseignants du primaire. Ce qui nécessiterait une volonté politique affirmée, et la recherche de financements tant nationaux qu'auprès des partenaires techniques et financiers, qu'il faudrait convaincre ; la mise en place de mécanismes de financement de l'Éducation type « panier commun » ou « basket fund » serait un contexte favorable.

La rubrique « 1. Définir le cadre d'IFADEM » est en principe achevée, mais une mise à jour sera d'autant plus nécessaire qu'il y aurait un changement d'échelle, puisque même dans le cas du scénario 1 le nombre de bénéficiaires serait multiplié par plus de 10 par rapport à la phase expérimentale.

C'est pourquoi des économies d'échelle pourraient certainement être réalisées pour la rubrique « 2. Organiser la gouvernance et la gestion », pour l'instant calculée en réduisant de 45% le coût unitaire constaté.

Le montant de la rubrique « 3. Concevoir des outils didactiques » a été calculé dans l'hypothèse de la conception de deux livrets supplémentaires.

La rubrique « 4. Renforcer les capacités nationales d'encadrement » est très approximative, elle nécessitera une étude lorsque la qualité et le nombre des bénéficiaires auront été déterminés : ensemble (ou pas) des inspecteurs, directeurs d'école, conseillers pédagogiques, formateurs d'ENI.

La rubrique « 5. Organiser la formation IFADEM » s'appuie sur les coûts unitaires jusque-là constatés. Dans l'optique de certains aménagements, des fonds seront dégagés pour permettre la prise en charge du transport des stagiaires éloignés des lieux de regroupement, conformément aux recommandations formulées par ailleurs. Ces chiffres seront à affiner.

La rubrique « 6. Aménager les infrastructures » s'appuie sur les coûts constatés dans les autres pays ayant développé de tels aménagements, notamment le Bénin. Mais : 1/ il conviendra de mener préalablement des études approfondies des besoins, de la faisabilité, et de l'utilisation prévisible de salles informatiques par les bénéficiaires, 2/ le montant dépendra de l'éventuel équipement des stagiaires et tuteurs en téléphones portables et 3/ il conviendra de rechercher des synergies avec d'autres projets en cours ou à venir (notamment le CFIT).

Des économies d'échelle sont certainement possibles pour la rubrique « 7. Assurer le suivi-qualité et étudier l'impact d'IFADEM ».

La rubrique « 8. Assurer la promotion internationale » a été dotée d'un montant standard, qui ne dépend pas du nombre de bénéficiaires.

CONCLUSION

L'objectif d'IFADEM étant de servir de socle pour développer la formation continue dans l'ensemble du pays, à la demande du gouvernement togolais, cette phase d'expérimentation s'est révélée comme un nouveau dispositif ingénieux de formation continue auquel il n'aura manqué que la prise en compte de certaines réalités du système éducatif togolais.

Cette évaluation a permis, de par son approche méthodologique bidimensionnelle, investissant à la fois l'axe du processus et celui des résultats, et qui s'est voulue très participative, d'analyser l'expérimentation du dispositif de formation d'IFADEM Togo depuis sa conception jusqu'à l'évaluation des enseignants formés sous ses différents aspects. Ont été analysés la gouvernance, la conception des contenus de formation, la préparation et la mise en œuvre des formations des acteurs et des enseignants bénéficiaires, le degré d'intégration des TIC dans le dispositif, la communication autour du projet pour sa visibilité, l'impact de la mise en œuvre de la formation sur la cohorte d'enseignants volontaires bénéficiaires, d'une part et sur les apprentissage, d'autre part, l'articulation du projet avec les objectifs nationaux d'éducation et de formation.

L'analyse du processus affiche des écarts dans les dispositions de la gouvernance et dans la gestion de l'initiative, notamment la gestion au niveau déconcentré qui a été inexistante, ce qui n'a pas pu occasionner des renforcements de capacités au plus grand nombre d'acteurs régionaux et locaux. En même temps, les succès enregistrés sont nombreux. Il faut noter, entre autres, que l'élaboration, la production, l'édition et la mise à disposition de livrets de formation (les modules de formation à distance des enseignants) constituent un apport indéniable au dispositif de formation des enseignants togolais en général, tous statuts confondus.

En outre, l'initiation des concepteurs à l'élaboration/réalisation de ces 5 livrets permet aujourd'hui de doter le système éducatif du pays d'un pool de concepteurs de manuels de formation à distance qui pourra servir (comme force) dans les situations à venir, dans la mesure où ces formations devront se poursuivre et s'adapter continuellement aux cibles et à leurs besoins spécifiques. Il en est de même pour les tuteurs qui sont en majorité des formateurs de formateurs et conseillers pédagogiques et qui ont vécu une nouvelle expérience de formation et d'accompagnement de proximité qui n'a pas manqué de les doter de nouvelles compétences chacun dans leurs pratiques quotidiennes, pour le grand bien du dispositif de formation et d'encadrement des enseignants.

D'autre part, la mission relève que si un cadre logique d'intervention avait été défini avec des résultats attendus pour chacune des activités réalisées, des indicateurs de performance objectivement observables, voire des hypothèses à prendre en compte durant la mise en œuvre, une lecture plus fine des résultats aurait été possible. Toutefois, les indicateurs de

réussite d'IFADEM sont avérés en termes de résultats et d'effets. Parmi ceux-ci, parmi les 5 livrets, 3 traitent de thèmes entièrement nouveaux dans le dispositif de formation d'enseignants au niveau national, telles que « Le français au service de l'enseignement des mathématiques » (Livret 2), « L'étude du milieu pour faciliter les apprentissages des élèves au primaire » vue de façon transversale et transdisciplinaire (Livret 3) et « La gestion des grands groupes et la gestion des classes jumelées » (Livret 5). Le développement et l'enseignement de ces 3 thèmes peuvent être considérés comme trois solutions et nouveaux atouts du système éducatif togolais.

Les effets de la formation sur les compétences professionnelles des enseignants du primaire déjà en exercice, en l'occurrence les enseignants volontaires, prioritairement dans l'enseignement du et en français, ont été démontrés par leur réussite à plus de 86 % au CAP. Les acquisitions des apprenants se sont apparemment améliorées aussi, en témoignent les propos sur les résultats et les comportements des apprenants des classes d'enseignants formés dans le cadre des formations d'IFADEM (Voir résultats de la collecte de données).

Pour une phase de la généralisation réussie d'IFADEM au Togo, des recommandations ont été faites, tant à l'endroit des acteurs institutionnels qu'à celui des partenaires du ministère afin de pérenniser ce modèle pédagogique dans le système national de formation continue des enseignants au Togo.

ANNEXE 1 : BUDGET PREVISIONNEL DE L'EXPERIMENTATION IFADEM TOGO

ANNEXE 1 : BUDGET PREVISIONNEL EXPERIMENTATION IFADEM TOGO

Rubriques	Total €
1. Gouvernance et Gestion d'IFADEM	88 200
2. Conception des contenus didactiques	71 100
3. Renforcer les capacités nationales d'encadrement	74 800
4. Organiser la formation IFADEM	219 750
5. Assurer le suivi-qualité d'IFADEM	55 000
6. Communication	5 000
7. Divers et imprévus	25 850
Total	539 700

NB : budget prévisionnel susceptible de modifications en fonction des avancées de l'expérimentation

Source : Accord-Cadre d'IFADEM-Togo, 2015

ANNEXE 2 : RAPPORT DE L'ENQUETE PAR THEMATIQUE

L'équipe d'évaluateur a réalisé un rapport de l'enquête de terrain et de la collecte de données qualitatives à partir des entretiens avec l'ensemble des acteurs concernés par l'IFADEM. Ce rapport davantage descriptif reprend chacun des axes-clés de la mise en œuvre du programme et permet ainsi d'illustrer certains propos ou constats de l'analyse présentée dans le rapport d'évaluation en point II.

1.1. De la gouvernance de l'Initiative

L'Arrêté No 628/MEPSFP/CAB/SG/DF met en place les structures de gouvernance au niveau national et régional. La quasi-totalité des membres de la Coordination nationale trouve que la structure de coordination est très lourde avec tous les directeurs centraux. De leur point de vue, il aurait été préférable d'impliquer uniquement les directions directement parties prenantes de la formation. Avec une seule réunion tenue depuis sa mise sur pied, qui plus est tardivement, les membres déclarent qu'elle n'a pas fonctionné.

La mise en place de la coordination régionale qui devait être présidée par le Directeur régional de l'éducation (DRE) n'a été effective ni à Dapaong, chef-lieu de la Région des Savanes, ni à Atakpamé, chef-lieu de la Région des Plateaux, ni à Tsévié chef-lieu de la Région Maritime. En outre, certains membres pré-identifiés ignorent qu'ils en font partie.

L'analyse de la documentation existante ne permet pas de conclure à l'existence d'un cadre logique clair précisant le but, les objectifs, les résultats, les actions/activités à mener, indicateurs, etc. dans le cadre de ce projet. Selon le Coordonnateur International OIF et l'ex-Coordonnateur International AUF, le processus des actions d'IFADEM en la matière étant bien conçu, il n'a pas été élaboré de cadre logique détaillé : le projet a été mené à partir du compte rendu de l'atelier de co-construction et de l'accord cadre, qui indique en annexe les grandes lignes du budget prévisionnel (sans détailler par exemple la part prévue pour le financement des équipements numériques).

1.2. Des formations des acteurs

Elles ont commencé avec la conception des livrets/modules, un processus de formation des concepteurs au nombre de 12, appuyé par l'experte en linguistique, Mme Sophie Babault de l'Université de Lille. La rédaction des cinq livrets a duré de décembre 2015 à juillet 2016. Elle a été complétée par une autre formation, à distance et soutenue par des visio-conférences, plus ou moins concomitamment, de 15 cadres du Ministère, dont le Secrétaire exécutif d'IFADEM, des concepteurs et des tuteurs¹³, par l'université de Rouen, en « Renforcement des

¹³ Dont deux ont poursuivi cette formation en Master.

capacités nationales d'encadrement » (dont la gestion de projets), de janvier à décembre 2016¹⁴.

D'après les bénéficiaires de cette dernière formation, les acquis ont largement bonifié le dispositif d'encadrement des tutorés IFADEM. On peut déplorer tout de même le fait que tous les cadres formés ne se soient pas investis dans le projet.

1.1.1 Analyse préalable des besoins des enseignants

De l'avis du coordonnateur de l'équipe de conception des modules, le travail d'analyse des besoins des enseignants pour alimenter les contenus de formation s'est déroulé au cours de l'atelier de co-construction. L'identification des besoins des enseignants s'est faite de façon empirique. Elle a été essentiellement basée sur les difficultés rencontrées par les enseignants et recensées par les inspecteurs et conseillers pédagogiques. Le processus de conception des contenus peut être qualifié d'itératif entre les concepteurs au nombre de douze (12) et l'experte en linguistique de l'université de Lille.

Une fois les thématiques discutées et arrêtées lors de l'atelier de co-construction, leur formulation en modules de formation, livrets IFADEM, la rédaction de chacun d'entre eux (quatre) a été confiée à des institutions distinctes sauf le troisième qui a réuni tous les membres de l'équipe des concepteurs suivant la répartition suivante :

- / **Livret 1** « *Vers la maîtrise de la lecture courante à l'école primaire* » : ENI de Notsè ;
- / **Livret 2** « *Le français au service de l'enseignement des mathématiques* » : ENI de Dapaong ;
- / **Livret 3** « *L'étude du milieu pour faciliter les apprentissages des élèves au primaire* » : Tous les ENI ;
- / **Livret 4** « *L'évaluation des acquisitions des élèves et l'exploitation des résultats* » : ENI de Tabligbo ;
- / **Livret 5** « *La gestion des grands groupes et la gestion des classes jumelées* » : Direction des formations

A noter que le thème « *Contes et histoires du Togo* », envisagé lors de l'atelier de co-construction, a finalement été abandonné au profit de celui sur l'évaluation des acquisitions.

¹⁴ A la date de finalisation de ce rapport, il n'a toujours pas été possible aux évaluateurs d'obtenir le compte rendu de cette mission de formation, ni d'entrer en contact avec ses organisateurs.

Une attestation de suivi de formation cite les 5 modules : "Conduite de projet et qualité en formation", "Ingénierie de la formation à distance", "Professionnalisation des personnels encadrants", "Planification des systèmes éducatifs", et "Méthodologie de projet".

1.1.2 Les formations proprement dites

Les différentes catégories d'acteurs formés dans le cadre de l'initiative IFADEM – à savoir les concepteurs, les tuteurs et les enseignants, bénéficiaires directs des acquisitions à investir dans les enseignements et les apprentissages – saluent l'impact positif de ces formations sur leur carrière. Les concepteurs trouvent leur formation, qui a duré environ sept mois, plutôt « consistante et satisfaisante », tandis que les tuteurs¹⁵, pour la plupart des professeurs d'ENI et des conseillers pédagogiques, jugent la leur « insignifiante » pour n'avoir duré que trois jours. Enfin, quant à celle des enseignants, hybride (à distance et présentiel) et tutorée, les bénéficiaires la trouvent « satisfaisante ».

Les résultats des sondages auprès des acteurs hiérarchiques des enseignants contiennent des observations qui méritent d'être prises en compte. D'après un chef de division formation de la DRE, les EV, bénéficiaires directs, auraient pu participer à l'identification de leurs besoins de formation pour mieux les cadrer avec un volet de « mise à niveau » ; ceci les aurait mis davantage en confiance. De plus, les contenus dispensés et acquis de façon pourraient être appuyés davantage par des cours d'essai et/ou des démonstrations.

La motivation des enseignants volontaires aura été forte du fait qu'il s'agissait d'une formation continue certificative. A ce sujet, l'évaluation certificative de fin de formation IFADEM fait l'objet d'interprétations diverses parmi les acteurs clés de la coordination nationale. Pour les uns, le cadre légal pour former au CAP a été dépassé, et les titulaires du CAP-IFADEM ne pourraient donc pas intégrer la fonction publique. Pour d'autres les titulaires du CAP-IFADEM ne rempliraient pas les mêmes exigences de contenus que celles du « CAP traditionnel » instauré depuis 1978 par le Conseil supérieur de l'éducation.

A l'analyse, les divergences de points de vue se focalisent sur la cible, en occurrence les EV dont nous avons décrit le statut, le profil et les perspectives plus haut (partie I), au lieu de prendre en considération les conditions exigées par les textes nationaux pour passer le CAP. Ce sont les critères définis par l'Arrêté portant création du CAP qui ont été appliqués aux EV qui ont suivi la formation IFADEM. Ceux qui ont réussi deviennent titulaires d'un CAP national comme tous autres candidats issus d'autres filières de formation. En somme, il n'y a ni de distinction entre les détenteurs d'un CAP, ni de qualification des CAP à faire.

Malgré une formation IFADEM professionnellement valorisante, l'intégration et titularisation des EV titulaires de CAP dans la Fonction Publique restent sujettes à leur réussite éventuelle à un concours national de recrutement des enseignants. Toute autre disposition de sécurisation de leur emploi relève de la compétence de l'autorité politique nationale qui tiendra certainement compte des contraintes budgétaires.

¹⁵ Profil des 21 tuteurs formés : 4 Professeurs d'ENI, 16 Conseillers pédagogiques et 1 Directeur d'école

Par ailleurs, d'autres supérieurs hiérarchiques comme les chefs d'Inspection des Enseignements Préscolaire et Primaire (IEPP) louent les efforts des stagiaires qui étaient très intéressés par les contenus de formation proposés mais ne disposaient pas d'assez de temps, dans certains cas, pour bien les préparer avant les regroupements (calendrier serré, 2 séances par mois, c'est-à-dire chaque 2 semaines pendant 9 mois). Selon eux, les directeurs d'école auraient pu mieux les accompagner s'ils avaient "systématiquement" intégré le dispositif IFADEM, à l'instar des tuteurs et concepteurs.

Les très grandes distances dans certaines localités ont été une contrainte qui n'a pas été prise en compte. Et comme le déplacement des stagiaires n'est pas pris en charge, le calendrier et l'organisation des regroupements ont fait l'objet d'aménagement dans ces localités, incluant parfois les samedis pour pouvoir disposer des 3 heures de travail, ce qui est difficile les mercredis si les enseignants doivent couvrir de longues distances à pied.

1.3. De l'intégration des TIC dans le dispositif IFADEM et notamment la pertinence du choix de l'utilisation des Smartphones dans le contexte Togolais

La coordination internationale a pour principe, dans le cadre de la co-construction, de prendre en compte les demandes du pays en matière de TIC dans la limite de leur faisabilité. Dans ce cadre, elle était donc a priori favorable à la dotation de téléphones aux EV stagiaires, et se dit déçue que les conditions n'aient pas été réunies. Mais malgré les négociations de prix qui ont été menées au Togo, les devis présentés (matériels et crédit d'appel) n'étaient soutenables ni dans le cadre du projet, ni à fortiori par le pays dans la perspective de la généralisation d'IFADEM. C'est pourquoi les dotations de téléphones ont été limitées à l'encadrement.

Le coordonnateur IFADEM pour l'AUF, tout comme son prédécesseur, estime que l'utilisation de tablettes numériques mise en place au Sénégal grâce à une politique nationale claire, a créé des attentes dans beaucoup d'autres pays mais n'est pas généralisable.

Au Togo, le processus de dotation en Smartphone n'a pas abouti parce que la stratégie qui consistait à pourvoir concepteurs, tuteurs, et tutorés d'un Smartphone chacun devait être trop coûteux pour le projet. Le Smartphone s'avérait utile pour les concepteurs et les tuteurs, soit pour faire de la recherche pour leurs tutorés, soit pour préparer leurs interventions et recadrages avant et après les mini-regroupements. Pour les stagiaires, il paraissait moins évident qu'ils en fassent une utilisation optimale. Ces derniers pouvaient se contenter de téléphones ordinaires de 6 000 F CFA et d'un forfait de crédit de communication de 4 500 F CFA mensuel pour les 9 mois de formation, ce qui faciliterait davantage la communication entre tuteurs et tutorés. Il s'est trouvé que des EV n'avaient parfois pas pu contacter leurs tuteurs, qui devaient les rappeler selon le principe arrêté, parce qu'ils n'avaient aucun crédit dans leur téléphone.

Quant aux espaces numériques à créer dans les ENI pour initier les stagiaires à l'utilisation des ordinateurs et à la recherche sur Internet, des membres du Comité International de Coordination ont conscience que l'utilisation des outils numériques n'a pas été optimale au Togo. Les conditions n'ont pas été créées pour que cela advienne. Le matériel informatique, 4 ordinateurs par ENI (cf. Tableau 4), a été livré 6 mois après le lancement des activités du projet, pour appuyer la formation de 200 enseignants stagiaires. On ne dispose ni de statistiques sur les stagiaires usagers, ni d'informations sur leur encadrement dans les espaces numériques. Les ordinateurs auraient du moins été largement utilisés par les professeurs d'ENI et les tuteurs.

Tableau 10 : Dotation en équipement informatique

Désignations	Quantités
Ordinateur de bureau (y compris unité centrale, souris, clavier)	12
Imprimante Laser jet Pro MFP M130 NW	03
Vidéo projecteur EB-S27	04
Ordinateur Portable	04
Microsoft office 2016 student	
Pointeur laser Logitech R800	04
Télécommande Vidéo	04
Toner HP 17A	03
Lampe pour vidéoprojecteur EB-S27	03

Enfin, il convient de rappeler que le caractère « à distance » de la formation, ou plutôt d'« autoformation », n'est pas uniquement apporté par la technologie, mais aussi par le travail personnel sur les livrets entre les regroupements et les visites des tuteurs. Les livrets n'ont d'ailleurs pas été conçus dans une perspective d'utilisation des outils TIC.

Les avis sur l'intégration des TIC dans le dispositif IFADEM indiquent que c'était l'un des maillons faibles. L'échantillon d'enseignants IFADEM de l'IEPP de Haho-Sud (Notsè) confirme en ces termes, s'agissant des outils numériques et de l'initiation à leur utilisation : « *Il n'y en a pas eu pour nous permettre de faire de la recherche documentaire pour nos cours. L'information sur la disponibilité des ordinateurs et l'organisation des formations ne nous est pas parvenue* ».

D'après le Directeur d'ENI de DAPAONG : « *L'intégration des TIC n'a pas vraiment marché pour diverses raisons (réseau non disponible dans certaines zones ; crédit de communication de l'opérateur Moov insuffisant pour certains tuteurs dont les "tutorés" sont sur le réseau Togo Cellulaire, etc.)... 4 ordinateurs pour 200 stagiaires, c'est insuffisant, pas de local pour installer les kits IFADEM.* »

1.4. De la communication autour du projet IFADEM Togo au niveau des structures du ministère et de ses partenaires.

Certaines phases au début du projet, notamment celle de la co-construction, ont connu une bonne médiatisation. Mais par la suite, les autorités ont fait le choix de ne pas trop communiquer autour de l'initiative peut-être par crainte de subir une pression forte de la part des autres enseignants, qui pourraient également exprimer le désir d'en bénéficier. Beaucoup d'articles sont néanmoins également publiés dans la newsletter générale d'IFADEM au niveau de l'OIF-AUF puis sur le site <https://www.IFADEM.org/fr/actualites/Togo>

1.5. Des impacts de la mise en œuvre d'IFADEM Togo sur la qualité des apprentissages.

D'après plusieurs acteurs, dans le cadre de la formation continue, tous les directeurs d'écoles et tous les inspecteurs devraient être formés à IFADEM, qui a vocation à faire évoluer les pratiques de métier des corps d'encadrement.

L'objectif d'IFADEM est de servir de socle pour développer la formation continue dans l'ensemble du pays, et pour cela l'intégration au sein du ministère est primordiale. Comme dans d'autres pays, l'approche par compétences (plutôt que l'apprentissage par des connaissances théoriques) et son mode d'évaluation bousculent les habitudes, notamment celles des Directions de l'évaluation et des Directions des examens et concours.

ANNEXE 3 : AUTRES OUTILS UTILISES

EVALUATION EXTERNE IFADEM TOGO – GRILLE D'APPRECIATION

OBJET: *AUTO-FORMATION ET MINI-REGROUPEMENTS*

Acteur (s) concerné (s) : Enseignants formés / Tuteurs / Coordonnateur de l'équipe des concepteurs / Directeurs d'ENI / Directeur des formation

Bonjour...

Sur une échelle de 4 à 0

4 : Parfait (e) ...

3 : Bien ...

2 : Acceptable....

1 : Insuffisant (e)...

0 : Impossible/Difficile à évaluer (Expliquez pourquoi)

Pourriez-vous nous donner vos appréciations par rapport aux items ci-dessous. Veuillez cocher une seule case pour chacun des items.

	Les items	4	3	2	1	0
1	Les objectifs d'auto-formation du dispositif IFADEM ont été atteints grâce aux contenus des livrets bien conçus					
2	Les consignes de travail des tuteurs et concepteurs sont claires et d'une grande utilité					
3	Quelle appréciation faites-vous de votre auto-formation tutorée ?					
4	Les mini-regroupements ont été utiles dans leurs contenus					
5	Les mini-regroupements ont été bien organisés					
6	L'animation des mini-regroupements a été bien appuyée par les supports technologiques (vidéoprojecteurs, supports numériques, etc.)					

Autres remarques :

.....

.....

.....

.....

.....

EVALUATION EXTERNE IFADEM TOGO – GRILLE D’APPRECIATION

OBJET: INTEGRATION DES TIC DANS LE DISPOSITIF IFADEM

Acteur (s) concerné (s) : Responsable Campus Numérique Francophone / Directeur des Formations / Coordonnateur de l’équipe des concepteurs / Directeurs d’ENI

Bonjour...

Sur une échelle de 4 à 0

4 : Parfait (e) ...

3 :Bien ...

2 :Acceptable....

1 :Insuffisant (e)...

0 :Impossible/Difficile à évaluer (Expliquez pourquoi)

Pourriez-vous nous donner vos appréciations par rapport aux items ci-dessous. Veuillez cocher une seule case pour chacun des items.

	Les items	4	3	2	1	0
1	La pertinence du choix de l’utilisation des Smartphones					
2	L’utilisation des Smartphones a été optimale					
3	La conception des contenus de formation et de leur transmission a intégré l’utilisation des outils numériques					
4	La conception des contenus de formation et de leur transmission a intégré l’utilisation des infrastructures numériques					

Autres remarques :

.....

.....

.....

.....

ANNEXE 4 : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

N° d'or	Nom et prénom(s)	Fonction/Titre	Contact
Au niveau international			
→ Entretiens individuels			
1.	M. DIENG Papa Youga	Coordinateur international OIF	
2.	M. ARMAND Cédric	Coordonnateur international AUF	
3.	M. MAYNIER Jean-François	Ex-Coordinateur international AUF	
4.	Mme MBWAYIBA Concilie	Responsable Pays IFADEM - IFEF Dakar	
5.	Mme BABAULT Sophie	Experte linguiste internationale/Livrets	
Au niveau national			
→ Entretiens individuels			
6.	M. LANTOMEY Koffi Lucien	Directeur des Enseignements Préscolaire et Primaire	
7.	M. BADJOUDOUM Kodjo	Directeur des Examens, Concours et Certifications	
8.	M. LAWSON Boèvi Dodzi	Directeur des ressources humaines	
9.	M. BIYAO Kokou	Directeur des formations	
10.	M. ADJA Eric	Directeur du Bureau Régional pour l'Afrique de l'Ouest, OIF Lomé	
11.	M. ATADE Nanguit	Bureau Régional pour l'Afrique de l'Ouest, OIF Lomé, Représentant de l'OIF pour IFADEM	
12.	M. QUADJOVIE Horatio	Représentant de l'AUF/Responsable CNF	
13.	M. ALOUKI Koffi	Assistant projet IFADEM	
14.	M. DUSSART Yannig	Représentant du chef de file des PTF (UNICEF)	
15.	Mme PENEAU Manou	Chargée de projet à l'AFD	
16.	M. KPOFFON Kodzo	Coordonnateur Equipe des concepteurs	
Au niveau régional			
→ Entretiens individuels			Contact
17.	M. DANSOU Messan	Chef de l'IEPP de Haho-Sud	90 18 58 56
18.	M. SOGAN Anani	Chef de l'IEPP de Yoto-Est	90 14 68 63

19.	M. DAHON Koffi	Chef Div. formations/DRE-S	90 90 35 92
20.	M. NABEDE Komlan Tchèzoudéma	Dir. des études ENI Notsè	90 14 70 63
21.	M. KPANDJA Sankardja	Directeur ENI de Dapaong	91 99 01 51
22.	M. TANAN	Directeur ENI de Tabligbo	96 90 03 86
23.	M. DOBOU Kodzo	Directeur EPP Camp-C	90 19 23 13
24.	M. KOUNOU Yawo	Directeur EPP Tabligbo II-D	92 59 17 27
25.	Mme AKOUETE Adjo Reine	Directeur EPP Tabligbo II-E	90 89 87 24
26.	Mme ASSIAH	Directeur EPP Worgou-B	91 85 62 48
27.	Mme TCHASSANTI Tchonanké	Directeur EPP Worgou-C	90 00 77 61
28.	M. DOSSEH Yawo	DRE - Plateaux	NC
29.	M. KONDO-ANI Aroutétou	Prof d'ENI (Concepteur)	NC
30.	M. AKPAWOU Donudenu (à Sotouboua)	Prof d'ENI (Concepteur)	90 18 73 78
→ Observations de cours			
31.	Mme KOUGBLENOU N. Adjo	EV EPP Camp-C	98 10 12 16
32.	Mme AKAKPO Ablavi	EV EPP Camp-B	91 73 30 44
33.	Mme NANANGUE Lagoube	EV EPP Worgou-B	91 07 19 22
34.	M. DAK Lihapo	EV EPP Worgou-C	NC
35.	M. TOULASSI Kokouda	EV EPP Tabligbo II-E	NC
36.	Mme AZIABLI Akossiwa	EV EPP Tabligbo II-D	NC
→ Entretiens de groupe (Focus groups)			Effectif
37.	Focus group Elèves (échantillon) de CE2	EPP Camp-C	12
38.	Focus group Elèves (échantillon) de CP2	EPP Worgou-B	10
39.	Focus group Elèves (échantillon) de CM1	IEPP Tabligbo II-E	09
40.	Focus group EV formés (échantillon)	IEPP Haho-Sud	12
41.	Focus group EV formés (échantillon)	IEPP Tône-Est	12

42.	Focus group EV formés (échantillon)	IEPP Yoto-Est	14
43.	Focus group Prof. ENI non impliqués	ENI de Notsè	10
44.	Focus group Prof. ENI non impliqués	ENI de Dapaong	06
45.	Focus group Prof. ENI non impliqués	ENI de Tabligbo	17
46.	Focus group Tuteurs (échantillon)	IEPP Haho-Sud	14
47.	Focus group Tuteurs (échantillon)	IEPP Tône-Est	12
48.	Focus group Tuteurs (échantillon)	IEPP Yoto-Est	07
Effectif total Focus groups au niveau régional			135

AUF/OIF – Évaluation de la phase expérimentale IFADEM TOGO



GROUPE CAYAMBE
8 route du Port
Le Dourduff-en-Mer
29252 PLOUEZOCH
France

ACKNOWLEDGEMENTS

Jean Adotevi, Chef de Mission
Eliorn Gaba, Expert
Dominique Marsteau, Expert
Isabelle de Geuser, Recherche et compétences
Etienne Ballon, Chef de Projet

Contacts :

François Kerdoncuff, Directeur Général
Lorène Prigent, Directrice du Pôle Education
lorene.prigent@cayambepartners.com

©