



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

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



UNION EUROPÉENNE



Institut de la Francophonie
pour l'éducation et la formation



Client : OIF

Prestataire : GROUPE CAYAMBE

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

Table des matières

Index	3
Avant-propos.....	6
Résumé exécutif	7
Introduction.....	15
- Contexte général	15
- Le modèle IFADEM	16
- Le cadre de la subvention de l'UE/ACP à IFADEM.....	18
- La mission de suivi ROM Review	21
- Objectifs de la mission d'évaluation.....	22
- Approche méthodologique	22
I. Expérimentation d'IFADEM au Burkina Faso, au Mali, au Tchad et en Union des Comores	25
1.1. Rappel du modèle IFADEM.....	25
1.2. L'organisation d'IFADEM dans les 4 pays ciblés par la subvention	27
1.2.1. Le cadre contractuel	27
1.2.2. La chronologie du déroulement des activités	28
1.2.3. La mise en œuvre des activités.....	38
1.3. Analyse rétrospective	54
1.3.1. Pertinence	54
1.3.2. Efficacité	59
1.3.3. Efficience et considération de coût	64
1.3.4. Durabilité.....	68
1.3.5. Impact : appropriation et éléments qualitatifs.....	69
1.4. Analyse prospective	74
1.4.1. De la gouvernance de l'initiative	74
1.4.2. De la formation des acteurs et bénéficiaires.....	74
1.4.3. De l'intégration des TIC	75
1.4.4. De la communication et de la visibilité.....	76
1.4.5. Des perspectives d'intégration ou de synergie avec d'autres initiatives.....	77
1.4.6. Pour les suites à donner	77
II. Conclusions	79
III. Recommandations.....	81

INDEX

ACP	Groupe des Etats d’Afrique, des Caraïbes et du Pacifique
AFD	Agence Française de Développement
APPRENDRE	Appui à la professionnalisation des pratiques enseignantes et au développement de ressources
AUF	Agence Universitaire de la Francophonie
CAP	Certificat d’Aptitude Pédagogique
CAST	Compte d’Affectation Spécial au Trésor
CCEB	Chef de Circonscription d’Education de Base
CEAP	Certificat Elémentaire d’Aptitude Pédagogique
CCI	Comité de Coordination d’IFADEM
CE	Cours Élémentaire
CEAP	Certificat élémentaire d’aptitude pédagogique
CEB	Circonscription d’Education de Base
CM	Cours Moyen
CN	Comité National
CNF	Commission Nationale de la Francophonie
CNF	Campus Numérique Francophone
COGES	Comité de Gestion d’Ecole
CONFEMEN	Conférence des Ministres de l’Education des Etats et gouvernements de la Francophonie
CP	Comité de pilotage
CP	Cours Préparatoire
CPF	Conseil permanent de la Francophonie
CPI	Conseiller Pédagogique Itinérant
CR	Comité Régional
DGEF	Directeur Général de l’Education Formelle
DGEFPIC	Direction Générale de l’Encadrement Pédagogique et de la Formation Initiale et Continue
DGREIP	Direction Générale de la Recherche en Education et de l’Innovation Pédagogique
DREIP	Direction de la Recherche en Éducation et de l’Innovation Pédagogique
DPENA	Direction Provinciale de l’Éducation Nationale et de l’Alphabétisation (DPEPPNF)
DRENA	Direction Régionale de l’Éducation Nationale et de l’Alphabétisation (DREPPNF)
DPEPPNF	Direction Provinciale de l’Éducation Préscolaire, Primaire et Non Formelle
DPEPS	Direction Provinciale de l’Enseignement Post-primaire et Secondaire
DREPPNF	Direction Régionale de l’Éducation Préscolaire, Primaire et Non Formelle

DREPS	Direction Régionale de l'Enseignement Post-Primaire et Secondaire
DRH	Direction des Ressources humaines
DSI	Direction des Services Informatiques
ELAN	École et Langues Nationales
EN	Espace numérique IFADEM
ENEP	École Nationale des Enseignants du Primaire
ENSK	École Normale Supérieure de Koudougou
FC	Formation continue
FOAD	Formation ouverte et à distance
GAP	Groupe d'Animation Pédagogique
GE	Groupe d'Experts
GP	Groupe des Partenaires
IA	Instituteur Adjoint
IAC	Instituteur Adjoint Certifié
IEPD	Inspecteur de l'Enseignement du Premier Degré
IFADEM	Initiative Francophone pour la Formation à Distance des Maîtres
IFEF	Institut de la Francophonie pour l'Éducation et la Formation
JICA	Agence japonaise pour la Coopération internationale
MENAPLN	Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Alphabétisation et de la Promotion des Langues Nationales
ODD	Objectifs de Développement Durable
OIF	Organisation Internationale pour la Francophonie
OMD	Objectif du Millénaire pour le Développement
OPERA	Observation des pratiques enseignantes en relation avec les apprentissages des élèves
PAI / PAC	Plan d'Amélioration Individuel / Plan d'amélioration Collectif
PASEC	Programme d'Analyse des Systèmes Educatifs de la CONFEMEN
PDSEB	Programme de Développement Stratégique de l'Éducation de Base
PIB	Produit intérieur brut
PME	Partenariat Mondial pour l'Éducation (GPE, Global Partnership for Education)
PSEF	Programme/Plan Sectoriel de l'Éducation et de la Formation
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RESEN	Rapport d'État sur le Système Éducatif National
RTA	Rencontre Tuteurs-Apprenants
SE	Secrétaire Exécutif
SG	Secrétaire Général
SIFCEEP	Stratégie Intégrée de Formation Continue des Enseignants et des Encadreurs Pédagogiques

TICE	Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Education
UE	Union Européenne
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour la Science et la Culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

AVANT-PROPOS

La présente évaluation a été commanditée par l'OIF et l'AUF sur un financement de l'Union Européenne. Elle a été réalisée par une équipe mobilisée par le Groupe CAYAMBE et composée de 8 experts :

- Madame Françoise CROS, experte internationale en charge de l'évaluation pour le Mali et les Comores ;
- Monsieur Dominique MARSTEAU, expert international en charge de l'évaluation pour le Burkina Faso et le Tchad ;
- Monsieur Nourdine ABDALLAH, expert national pour les Comores ;
- Monsieur Mahamat Ahmad ALHABO, expert national pour le Tchad ;
- Monsieur Edmond DEMBELE, expert national pour le Mali ;
- Monsieur Guy Romuald OUEDRAOGO, expert national pour le Burkina Faso ;
- Monsieur Jean ADOTEVI, coordination et appui transversal.

L'équipe apporte un regard sur l'Initiative qui combine des points de vue du nord et du sud, de praticiens et d'acteurs institutionnels, et vise à formuler des recommandations constructives en matière institutionnelle, d'ingénierie pédagogique et de gouvernance.

Il s'agit d'une présentation synthétique du bilan et des constats relatifs aux effets des actions et performances d'IFADEM dans le cadre du partenariat engagé avec l'Union Européenne et le Secrétariat des ACP depuis 2014. Elle n'engage que ses auteurs.

Les évaluateurs remercient très sincèrement les équipes burkinabè, comoriennes, maliennes et tchadienne pour leur accueil, leur assistance et leur disponibilité lors des missions de terrain, et ce malgré un contexte rendu difficile par la pandémie de Covid-19.

RESUME EXECUTIF

- Contexte et cadrage

La présente évaluation concerne la phase d'expérimentation d'IFADEM au Burkina Faso, aux Comores, au Mali et au Tchad, réalisée dans le cadre de l'appui reçu de la part de l'Union Européenne, via le Secrétariat des Etats d'Afrique, de la Caraïbe et du Pacifique entre 2014 et 2019.

La convention de subvention signée entrée l'AUF, l'OIF et l'UE/ACP le 15 décembre 2014, pour une durée initiale de 4 ans, prolongée d'un an jusqu'au 15 décembre 2019, avait pour objectif de contribuer à améliorer la qualité de l'enseignement de base dans les pays concernés, selon trois objectifs spécifiques :

- / Améliorer les méthodes d'enseignement à la faveur de pratiques innovantes, de l'emploi de nouveaux outils didactiques (y compris l'éducation à l'environnement et au développement durable, à la problématique du genre) et de nouvelles méthodes pédagogiques ;
- / Mettre en œuvre des dispositifs de formation en partie à distance, avec l'introduction progressive des technologies de l'information et de la communication pour l'éducation (TICE) ;
- / Appuyer la définition de stratégies nationales de formation continue des enseignants du primaire.

Les résultats attendus, tels que présentés dans le cadre logique, étaient au nombre de quatre :

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

- La mission d'évaluation

Les objectifs assignés à la mission d'évaluation sont :

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

Il est à noter que la mission d'évaluation a été confrontée à deux contraintes majeures : d'une part la pandémie de Covid-19, qui a empêché le déplacement des experts internationaux sur le terrain ; d'autre part, un calendrier contraint, ne laissant que huit semaines pour réaliser l'évaluation de l'expérimentation dans chacun des quatre pays et la présente évaluation transversale.

Les modalités d'évaluation ont donc dû être adaptées en s'appuyant très fortement sur les experts nationaux, qui ont réalisé l'intégralité des rencontres avec les acteurs, et en utilisant les technologies de communication, dans la limite des possibilités offertes par la connectivité des pays.

Trois techniques de collecte de données principales ont été déployées : analyse documentaire, entretien individuel, et groupes de discussion. La collecte des données s'est déroulée entre le 9 et le 21 novembre 2020 et a été complétée par des entretiens à distance, pour certains pays.

Il est important également de souligner le fait que compte-tenu du contexte sanitaire, la rentrée scolaire a été décalée, ne permettant pas de faire des observations de classes dans tous les pays.

- **Analyse rétrospective**

Les objectifs définis dans la convention de subvention UE/ACP relative à la mise en œuvre d'IFADEM au Burkina Faso, au Mali, aux Comores et au Tchad ont été atteints. Nous pouvons résumer comme suit les principaux constats réalisés selon les différents critères analysés

- **Pertinence :**

Le programme IFADEM répond aux besoins tant dans le fond que dans la forme des différentes parties prenantes : (i) le programme est cohérent avec l'ODD4 ; (ii) le programme est aligné sur les politiques sectorielles de chacun des pays ciblés et constitue un facteur d'égalité pour le système éducatif ; (iii) le contenu et la structure des livrets est adapté aux programmes et aux besoins de formation, (iv) les modalités de formation sous format hybride sont fortement appréciées et sont une plus-value importante du modèle proposé par rapports aux formations continues plus classiques.

- **Efficacité :**

Le programme a été reconnu efficace et les difficultés rencontrées en cours d'exécution ont été palliées, permettant d'atteindre les résultats prévus et un taux d'exécution très satisfaisant. L'architecture du programme implique les acteurs des différents niveaux et favorise ainsi la cohérence de l'ensemble et l'encadrement de proximité (le tutorat) favorise l'engagement des bénéficiaires. Le modèle de gouvernance, parfois un peu lourd, pourrait toutefois être repensé pour une plus grande opérationnalité.

- **Efficiace :**

La mise en œuvre d'IFADEM est jugée efficace dans les 4 pays concernés. En considérant le coût moyen par bénéficiaire, les taux de réussite aux évaluations, les taux de satisfaction des bénéficiaires et la forte appropriation par les autorités nationales, nous pouvons affirmer que la mise en œuvre de la subvention de l'UE/ACP a été efficace.

- **Durabilité :**

Le dispositif est intégré aux cadres politiques nationaux et des projets de mise à l'échelle sont en cours de réflexion voire déjà réalisées (Comores). D'une manière générale, l'évaluation des actions menées dans les 4 pays montrent que le dispositif IFADEM a considérablement évolué et dispose de leviers importants pour la durabilité des actions qu'il propose.

La reconnaissance des apprentissages par la certification pourrait constituer un gage de durabilité supplémentaire.

- **Impact :**

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 de chaque pays en termes de compétences professionnelles renforcées des enseignants en cours d'emploi et des apprentissages améliorés chez les élèves. Cependant, sans outil de mesure sur le rendement des élèves, il reste difficile de conclure de manière scientifiquement valable sur ce point.

- **Analyse prospective**

L'analyse rétrospective conduite permet de dégager des éléments d'ordre prospectif pour une optimisation des acquis d'IFADEM et une plus grande valorisation de sa plus-value en réponse aux défis rencontrés par les systèmes éducatifs de la francophonie. IFADEM dispose ainsi d'importants leviers d'efficacité :

→ **L'implication et le renforcement des capacités de l'ensemble des acteurs**, des cadres du Ministère à l'enseignant en passant par les concepteurs, les tuteurs, les directeurs, les inspecteurs et les conseillers pédagogiques.

→ **Les livrets de formation**. Les livrets sont unanimement appréciés et les résultats aux évaluations pratiques attestent de leur qualité. Ils constituent un atout durable, dont peuvent bénéficier l'ensemble des acteurs du système. Le début de leur adaptation à la formation initiale est également un gage de cohérence de l'action pour assurer la continuité formation initiale / formation continue.

→ **Le processus de conception des livrets**. Le processus de conception des livrets par une démarche de formation / actions de concepteurs nationaux permet de renforcer les compétences nationales en matière de créations de contenus de formation fortement contextualisés et adaptés aux besoins. Ces compétences sont un acquis pouvant être mobilisé pour la mise à jour des contenus, la création de nouveaux contenus et la transposition de la méthodologie à d'autres niveaux d'enseignement, d'autres niveaux de formation (FI) et même d'autres domaines et contenus.

→ **Le dispositif de formation hybride**. Même si la période de pandémie incite à un passage au tout numérique, le modèle de formation hybride proposé, alternant autoformation tutorée, regroupements en présentiel et utilisation des technologies, paraît le modèle le plus pertinent au regard des contextes étudiés (pour des raisons de connectivité, de moyens disponibles, etc.). La démarche adoptée lors de la création d'IFADEM reste donc parfaitement d'actualité et, même si d'autres solutions doivent être envisagées lorsque le contexte le permet, la nature hybride du dispositif apparaît comme l'un des éléments de sa réussite.

→ **L'utilisation flexible des technologies**. L'utilisation des outils individuels de communication (smartphones, tablettes), est maintenant partout considérée comme une évolution inéluctable et souhaitable. IFADEM a expérimenté diverses options dans les différents pays ciblés par l'évaluation (et dans d'autres pays) et dispose d'un panel de solutions à proposer et à adapter aux contextes

spécifiques de chaque pays. Comme le dispositif hybride, la capacité d'IFADEM à proposer une offre qui n'est pas techno centrée est un gage de son appropriation et de son efficacité, chaque pays pouvant expérimenter et « composer » en fonction de ses besoins et contraintes.

→ **L'élargissement de l'offre à l'ensemble du continuum éducatif.** Dans la perspective d'une approche intégrée de la formation des enseignants du cycle d'éducation fondamentale, l'offre d'IFADEM peut couvrir de préscolaire, le primaire et le post primaire, tout en préservant ses avantages comparatifs. L'expérimentation conduite au Burkina Faso sur le niveau post primaire constitue un exemple très intéressant et permettant d'offrir une réponse aux besoins auxquels sont confrontés l'ensemble des pays de la francophonie sur la question de la formation continue des enseignants du niveau moyen secondaire.

→ **La complémentarité avec les autres programmes en faveur du renforcement des compétences des enseignants.** Plusieurs programmes interviennent dans les pays de la francophonie sur des thématiques liées à la formation des enseignants ou plus généralement à l'amélioration de la qualité de l'éducation. Les programmes de l'AUF APPRENDRE et de l'UNESCO/Pôle de Dakar sur l'appui à la qualité sont ceux qui retiennent notre attention comme travaillant sur des aspects liés, sans que leurs actions soient à l'heure actuelle totalement définies. IFADEM dispose d'une solide expérience à faire partager de manière à ce que les actions qui viendront en aval à son intervention bénéficient de ses acquis et développent des complémentarités et non des doublons.

- **Conclusions**

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

La phase expérimentale d'IFADEM **au Tchad** est une réussite, grâce à l'implication des acteurs à tous les niveaux et à une volonté politique affirmée. La généralisation de la démarche IFADEM pour toute la formation initiale et continue des enseignants est cohérente avec les orientations stratégiques du pays, et les autorités l'ont déjà initiée. Sa mise en œuvre concrète absorbera cependant des moyens que le MENPC aura du mal à dégager seul, d'où la nécessité de se rapprocher encore plus des PTF actifs dans le domaine de l'éducation (comme c'est déjà le cas avec la coopération suisse).

La phase expérimentale d'IFADEM **au Burkina Faso** est elle aussi une belle réussite. Alors qu'initialement il était prévu 9 livrets (4 pour les enseignants du primaire et 5 pour ceux du post-primaire), pas moins de 17 au total ont été élaborés, en étendant le public cible aux directeurs et chefs d'établissement, et les niveaux visés au préscolaire et récemment au secondaire, ce qui est unique parmi les « pays IFADEM ». La généralisation de la démarche

IFADEM pour toute la formation initiale et continue des enseignants est cohérente avec les orientations stratégiques du pays, et les autorités l'ont déjà initiée.

Aux **Comores**, l'objectif des formations organisées n'était pas a priori de généraliser le modèle IFADEM dans la formation continue des enseignants. Néanmoins, l'opportunité donnée par le financement de l'UE/ACP de toucher l'ensemble de la population enseignante a contribué à favoriser une compréhension rapide par les décideurs des avantages d'un tel dispositif de formation continue et même initiale pour les enseignants dans tous les pays. C'est ainsi sur les acquis d'IFADEM qu'ont été accompagnés le développement et la validation d'une stratégie nationale de formation continue des personnels de l'éducation et de la formation, qu'il faut considérer comme une généralisation d'IFADEM. Il s'agit désormais d'accompagner l'opérationnalisation de cette stratégie par l'élaboration notamment d'un plan pluriannuel de formation.

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

L'arrivée du COVID-19 a montré à quel point les communications à distance avaient une grande utilité, surtout dans les pays où les déplacements ne sont pas aisés et où l'accès aux informations est amputé par des conditions matérielles. Le vaste projet qui se fait jour au sein de l'IFEF de la mise en place d'une formule d'IFADEM 100% en ligne, qui capitaliserait les expériences déjà réalisées au Sénégal et en Côte d'Ivoire avec, pour commencer, une connexion avec le Mali et trois autres pays est en ce sens intéressante à suivre.

La plateforme numérique qui sera utilisée, en cours d'élaboration, serait hébergée par un Data Center basé en Suisse. Comme pour Moodle IFADEM : il permettrait de sécuriser les données et de gérer jusqu'à 2000 connexions simultanées. A terme, il existera une plateforme personnalisée où chacun pourra se connecter avec un nom d'utilisation et un mot de passe sous la présence permanente d'un administrateur par pays. En cas d'absence de réseau, les utilisateurs pourront solliciter les ressources en local (tablettes ou smartphones).

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

Il reste à scénariser les contenus et donc à les modifier en profondeur, à insérer, par exemple, des portails d'accès à des ressources documentaires, à créer des possibilités de liens en hypertextes.

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

- **Recommandations**

Recommandations sur le plan du pilotage et de l'organisation

- Les équipes IFADEM devraient participer plus activement aux réunions des groupes sectoriels en Éducation, et accompagner les autorités ministérielles dans la rédaction de notes contextuelles, afin de mieux faire connaître le projet auprès des PTF, et ainsi faciliter le financement de la généralisation du dispositif ou le développement de synergies.
- Il conviendrait de faire de la prise en compte du genre une priorité pour IFADEM, ce qui n'est toujours pas le cas malgré quelques progrès. Il en est de même avec la thématique du développement durable, qui est appelée à se développer en réponse à de nombreux besoins exprimés par les pays.
- La mise en place d'actions de formation demande un peu moins de centralisation et plus d'autonomie. Les procédures de vérification des activités réalisées ont été lourdes, mais elles ont montré que les acteurs pouvaient le faire et que, sans doute, cela relevait des fonctions pour lesquelles ils avaient des compétences mais qu'ils ne pouvaient exercer, faute de moyens.
- Le pilotage d'IFADEM au niveau national pourrait être amélioré en responsabilisant plus les équipes nationales et en leur fournissant les outils leur permettant de suivre et de rendre compte de la mise en œuvre des activités de manière plus efficace. Un cadre logique assorti d'indicateurs pourrait ainsi être élaboré en Annexe aux Accords-cadres, et les gestionnaires pays formés à des outils simples de suivi et de gestion de manière plus systématique.

Recommandations sur le plan de la formation

- La valorisation et/ou la certification de la formation continue devrait être recherchée et discutée dès l'atelier de co-construction d'IFADEM dans les pays, de manière à en faire une condition à obtenir. Il s'agit d'un élément important de reconnaissance et d'aide à la motivation pour les enseignants, ainsi qu'une amélioration à plus long terme de leurs perspectives de carrières et d'évolution. Il s'agit d'un élément jugé comme central dans beaucoup d'analyses récentes conduites autour de la question de la professionnalité enseignante. IFADEM dispose d'une longueur d'avance sur ce point dans plusieurs pays, il conviendrait de l'étendre dans tous les pays d'intervention.
- Agir pour le développement personnel de l'enseignant pour valoriser l'action IFADEM. Il est important de prendre en considération les thématiques transversales liées notamment au développement des compétences de vie chez l'enseignant, qui correspond à une évolution de la professionnalité enseignante et qui représente d'importants enjeux dans les pays concernés par les actions d'IFADEM.
- Élargir l'expérimentation conduite au Burkina Faso sur le préscolaire et le post primaire à tous les pays, de manière à appuyer l'ensemble du cycle d'éducation de base.
- Élargir de manière systématique la formation aux directeurs et chefs d'établissements et étudier la possibilité d'un élargissement aux corps d'encadrement en capitalisant sur les acquis des expérimentations conduites, notamment via l'utilisation des technologies.

Recommandations sur le plan de l'évaluation

- Le point faible dans l'évaluation des actions IFADEM est celle des impacts sur les élèves, qui sont très difficiles à mesurer : l'initiative du CCI de créer des outils à ce sujet est donc la bienvenue, et on ne peut qu'espérer leur finalisation prochaine.
- L'évaluation des activités de formation est encore mal comprise. L'exemple de l'évaluation des formations des enseignants dans le cadre d'IFADEM montre une évaluation sommative divisant théorie et pratique. La révision de ce modèle d'évaluation en proposant une vérification des connaissances par le traitement de cas pratiques plutôt que par des épreuves écrites ou des questionnaires serait plus pertinente avec les modalités pédagogiques recherchées.

Recommandations sur le plan des technologies

- A la lumière de l'expérience de la pandémie de la Covid-19, le passage à une forme très largement numérique d'IFADEM ne pourra que s'accélérer, même si dans beaucoup de pays les conditions matérielles (ressources financières, qualité du réseau Internet) sont encore insuffisantes pour généraliser cette démarche. Il conviendra d'anticiper divers problèmes, tels que l'attente des bénéficiaires pour être dotés d'une tablette et d'un crédit de communication suffisant. Pour permettre le fonctionnement

y compris après la fin de la formation, il sera notamment indispensable de négocier avec les fournisseurs d'accès des tarifs préférentiels, supportables dans la durée par les acteurs et notamment les enseignants.

- Renforcer la formation des enseignants au numérique. Des formations plus longues, soucieuses du niveau des enseignants face à l'informatique, notamment dans le milieu rural, sont recommandées.

INTRODUCTION

- Contexte général

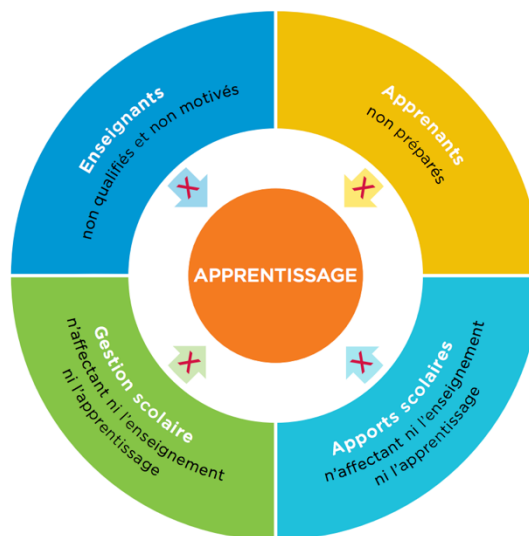
L'Objectif de Développement Durable n°4 (ODD4) est l'objectif qui sous-tend la plupart des actions en faveur de l'éducation au niveau mondial. Il vise, à l'horizon 2030, à assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie.

Dans la dernière décennie, des progrès majeurs ont été accomplis à tous les niveaux concernant les taux de scolarisation, en particulier pour les filles. Cependant, les progrès réalisés pour améliorer l'accès à l'éducation n'ont pas donné lieu à des améliorations de l'apprentissage pour de nombreux enfants.

Selon l'Institut de statistique de l'UNESCO (ISU), six enfants et adolescents sur dix, soit 617 millions d'entre eux à l'échelle mondiale, ne maîtrisent pas les normes d'aptitudes minimales en lecture et en mathématiques. En Afrique subsaharienne, les dernières données recueillies montrent que 85 % des enfants scolarisés n'atteignent pas les niveaux minimaux d'apprentissage¹.

A l'échelle mondiale, on parle désormais de crise de l'apprentissage : les élèves ont de plus en plus accès à l'éducation, mais apprennent de moins en moins. Parmi les facteurs mis en cause dans le manque de qualité de l'éducation, la question de la formation et de la motivation des enseignants est considérée de manière consensuelle comme un déterminant de premier ordre.

Figure 7 Pourquoi l'apprentissage reste lettre morte : quatre déterminants immédiats de la rupture



Source : Équipe du Rapport sur le développement dans le monde 2018.

¹ Institut de statistique de l'UNESCO, « Plus de la moitié des enfants et des adolescents n'apprennent pas dans le monde », Fiche d'information n° 46 (Paris : UNESCO, Institut de statistique, 2017).

Alors que l'efficacité de l'enseignement repose dans une large mesure sur les compétences et la motivation des enseignants, beaucoup de systèmes ont du mal à attirer de bons candidats à l'enseignement et à leur donner, avant qu'ils ne commencent à enseigner, des bases solides en didactique et en pédagogie. En conséquence, les nouveaux enseignants se retrouvent souvent dans les salles de classe avec une maîtrise approximative du contenu qu'ils sont censés enseigner comme des stratégies les plus efficaces pour y parvenir. Les études montrent également qu'une fois les enseignants en poste, la formation continue qu'ils reçoivent est souvent incohérente et trop théorique, difficilement applicable dans les classes et très souvent coûteuse.

Dans une récente allocution donnée en 2019, la Directrice générale du Partenariat Mondial pour l'Éducation (PME) a mis l'accent sur cette crise de l'apprentissage² : d'après les dernières estimations, 9 millions d'enseignants supplémentaires seront nécessaires d'ici à 2030 en Afrique subsaharienne. Parmi les pistes d'actions à entreprendre pour espérer atteindre l'ODD 4 d'ici à 2030 figurent, au titre de la cible 4c de l'ODD4, la formation et le déploiement massifs d'enseignants ainsi qu'une meilleure et plus grande utilisation des technologies pour améliorer équitablement l'accès à et la qualité de l'éducation.

Dans son rapport sur le développement de 2018, la Banque mondiale, faisant également le constat de l'importance de la formation des enseignants, mentionne des perspectives intéressantes qui indiquent que « *pour former efficacement les enseignants, (il est nécessaire de) concevoir un programme individualisé et répétitif, assorti d'un accompagnement individuel — souvent autour d'une technique pédagogique spécifique* ». Le rapport suggère également plusieurs principes visant l'amélioration de la qualité, notamment relatifs à l'utilisation des technologies³ :

- / Fournir des apports supplémentaires, notamment les nouvelles technologies, de façon à compléter plutôt que remplacer les enseignants ;
- / S'assurer que les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont effectivement applicables aux systèmes. Les interventions qui intègrent les technologies de l'information et de la communication sont parmi les plus efficaces en matière d'apprentissage ;
- / Axer les réformes en matière de gestion et de gouvernance scolaires sur l'amélioration de l'interaction entre enseignant et apprenant.

La question de la formation des enseignants, déjà majeure au cours de la dernière décennie, est ainsi appelée à être placée au centre des préoccupations et des interventions visant la réalisation de l'agenda 2030 et, ce faisant, de plusieurs autres objectifs de développement conditionnés par l'amélioration de la qualité de l'éducation (égalité de genre, santé, qualité de vie, environnement...)

- Le modèle IFADEM

Lors du XIe Sommet de la Francophonie de Bucarest en 2006, les chefs d'États et de gouvernements ont demandé à l'Agence Universitaire de la Francophonie et à l'Organisation Internationale de la

² "The global education challenge: Scaling up to tackle the learning crisis" Alice Albright - Thursday, July 25, 2019. <https://www.brookings.edu/research/the-global-education-challenge-scaling-up-to-tackle-the-learning-crisis/>

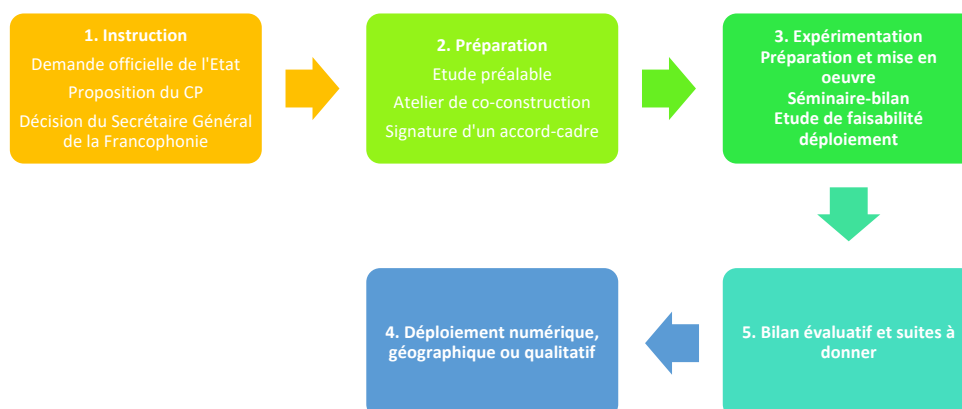
³ "World Bank. 2018. Rapport sur le développement dans le monde 2018 : La promesse de l'éducation. Washington, DC: World Bank. © World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/28340> License: CC BY 3.0 IGO."

Francophonie de mettre en commun les moyens dont elles disposent pour soutenir les politiques nationales de modernisation des systèmes éducatifs dans les pays membres. Cette demande a conduit l'AUF et l'OIF à développer l'Initiative Francophone pour la Formation à Distance des Maîtres (IFADEM). L'IFADEM a comme objectif global de contribuer à l'amélioration de la qualité de l'éducation par le renforcement des compétences professionnelles des enseignants du primaire, en priorité dans les zones rurales. Il s'agit plus particulièrement de développer leur niveau de formation dans l'enseignement (langues, sciences, mathématiques, citoyenneté, etc.) et de transmettre des pratiques pédagogiques actualisées. Des modalités de formation à distance tutorée sont utilisées, afin d'avoir le meilleur impact possible sur la formation et les pratiques sans que les enseignants ne quittent leur poste. Une des caractéristiques fortes de la formation est d'être systématiquement reconnue et valorisée par le Ministère de l'éducation des pays bénéficiaires de cette action.

IFADEM répond donc à une demande directe des États bénéficiaires et s'y adapte au cas par cas. Son caractère évolutif est un élément essentiel de sa bonne appropriation dans les pays membres, et un gage du respect des politiques de formation continue (lorsqu'elles existent) et des dispositifs mis en place dans les pays en fonction des contextes nationaux et locaux. L'action d'IFADEM est structurée autour de trois principaux axes :

- / Renforcer les compétences professionnelles des enseignants et des acteurs intervenant dans la gestion et le pilotage de la formation des enseignants ;
- / Contribuer à l'amélioration de l'accès à des ressources éducatives par le développement de centres de ressources équipés en matériel informatique et en ressources numériques ;
- / Accompagner les structures nationales dans l'élaboration/l'opérationnalisation d'une stratégie nationale de formation des enseignants.

D'une expérimentation menée conjointement par l'AUF et l'OIF, IFADEM est progressivement devenue un programme visible et reconnu, qui lui a valu l'appui de plusieurs partenaires financiers, dont l'APEFE, l'Union Européenne, le Groupe des pays d'Afrique, Caraïbes et Pacifique, la Coopération belge francophone, la coopération canadienne, la Wallonie-Bruxelles, le Québec, l'Agence française de développement, etc. Désormais porté par l'IFEF de Dakar, le dispositif IFADEM, souvent réduit à son modèle hybride d'auto-formation tutorée, se décline selon les 5 étapes suivantes :



La présente évaluation concerne la phase d'expérimentation d'IFADEM au Burkina Faso, aux Comores, au Mali et au Tchad, réalisée dans le cadre de l'appui reçu de la part de l'Union Européenne, via le Secrétariat des Etats d'Afrique, de la Caraïbe et du Pacifique entre 2014 et 2019.

- Le cadre de la subvention de l'UE/ACP à IFADEM

La convention de subvention signée entrée l'AUF, l'OIF et l'UE/ACP le 15 décembre 2014, pour une durée initiale de 4 ans, prolongée d'un an jusqu'au 15 décembre 2019, visait l'expérimentation d'IFADEM au Burkina Faso, aux Comores, au Mali et au Tchad. Elle avait pour objectif spécifique de contribuer à améliorer la qualité de l'enseignement de base dans les pays concernés, selon trois objectifs spécifiques :

- / Améliorer les méthodes d'enseignement à la faveur de pratiques innovantes, de l'emploi de nouveaux outils didactiques (y compris l'éducation à l'environnement et au développement durable, à la problématique du genre) et de nouvelles méthodes pédagogiques ;
- / Mettre en œuvre des dispositifs de formation en partie à distance, avec l'introduction progressive des technologies de l'information et de la communication pour l'éducation (TICE)
- / Appuyer la définition de stratégies nationales de formation continue des enseignants du primaire.

Les résultats attendus, tels que présentés dans le cadre logique, étaient au nombre de quatre :

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

Le cadre logique annexé aux TDR listait l'ensemble des activités prévues au titre du contrat, que nous avons repris dans le tableau ci-dessous :

<i>Activité 1A : Études, Expertises préliminaires, recherches documentaires, missions exploratoires de la coordination, missions techniques</i>	1.1 Constitution d'une base de documentation par le CCI
	1.2 Étude d'état des lieux par un expert national, commanditée par le CCI, sur la base de termes de référence standardisés
	1.3 Première mission exploratoire pour la rencontre des autorités politiques et institutionnelles
	1.4 Missions techniques pour la mise en place des étapes suivantes ; définition des objectifs de formation, identification des acteurs

	nationaux en formation ; des locaux, des prestataires, services offerts, etc.
	1.5 Atelier de co-construction : identification du scénario de mise en place d'IFADEM en cohérence avec le plan sectoriel de l'éducation élaboré dans le cadre du PME ; élaboration du budget
<i>Activité 1B : Organiser des études, expertises, ateliers de réflexion et séminaires nationaux sur la formation continue</i>	1.6 Rédaction des Termes de référence pour un diagnostic de la formation continue
	1.7 étude diagnostic sur la formation continue
	1.8 Organisation d'atelier de réflexion, séminaires nationaux sur la formation continue associant les parties prenantes au sein du ministère en charge de l'éducation de base et les partenaires techniques et financiers intervenant dans le domaine
<i>Activité 1C : Mise en place des structures organisationnelles</i>	1.9 Rédaction et signature des conventions de partenariat
	1.10 Constitution des équipes locales et organisation des modalités de travail
	1.11 Mise en place et organisation des instances nationales de gouvernance
<i>Activité 2A : Organisation de la conception des contenus de formation et adaptation à la formation</i>	2.1 Identification des concepteurs de contenu
	2.2 Conception des contenus
	2.3 Validation des contenus
	2.4 Adaptation des contenus à la formation initiale
	2.5 Organisation d'échanges entre concepteurs de contenus et formateurs ; mutualisation des contenus
	2.6 Impression, production et diffusion des contenus libres de droits
<i>Activité 2B : Former les cadres des ministères, les acteurs des dispositifs, les enseignants des établissements de formation initiale</i>	2.7 Définir les objectifs, les contenus et les modalités de formation pour les cadres, acteurs et enseignants des établissements de FI
	2.8 Identification des formateurs
	2.9 Formation des cadres du Ministères et des acteurs du dispositif
<i>Activité 2C : Renforcer l'équipement des services compétents des ministères en matériels informatiques, connexions à internet et visioconférences selon un standard prédéfini</i>	2.10 Analyse de la situation existante
	2.11 Préparation de devis et achat des matériels et services
<i>Activité 3A : Aménager ou construire et équiper les</i>	3.1 Réhabilitation de locaux existants ou construction d'espaces numériques

<p><i>infrastructures pour les Espaces numériques ; définir les modalités d'accès et d'utilisation des espaces numériques ; concevoir une plateforme pour les Espace numérique et les responsables pour la maintenance et le suivi des activités : comparer, étudier, ester des solutions pour la fourniture d'énergie, l'administration systèmes et réseaux et les équipements innovants (téléphones mobiles, tablettes, etc.) pour développer l'usage des TICE ; étudier de nouveaux supports pour l'accès aux formations et des modalités d'équipements TIC pour pallier les problèmes de distance</i></p>	3.2 Sélection, commande et envoi des équipements
	3.3 Installation des équipements informatiques et des connexions internet
	3.4 Définition des modalités d'accès et d'utilisation des Espaces numériques
	3.5 Identification et formation des responsables techniques du ministère
	3.6 Conception et déploiement d'une plateforme pour la maintenance et le suivi des activités des Espaces numériques
	3.7 Comparaison, étude et tests pour la fourniture alternative d'énergie ; pour l'administration système et réseaux ; et les équipements innovants pour développer l'usage des TICE
	3.8 Etude de nouveaux supports pour l'accès aux formations et de nouvelles modalités d'équipement TICE pour pallier les problèmes de distance
	<p><i>Activité 3B : Former instituteurs et élèves-instituteurs : doter les instituteurs des supports de formation et ressources pédagogiques nécessaires, organiser les regroupements, les formations en présentiel et l'initiation à l'informatique et à internet; organiser le tutorat de proximité; organiser les évaluations des instituteurs; diffuser les résultats des évaluations et des attestations de réussite</i></p>
3.10 Organisation des regroupements, des formations et présentiel et des initiations à l'informatique et à Internet	
3.11 Organisation du tutorat de proximité	
3.12 Diffusion des résultats et des attestations de réussite	
<p><i>Activité 4A : Mise en place de processus d'évaluation interne et externe, d'études d'impact d'IFADEM</i></p>	4.1 Définition et mise en œuvre du processus d'évaluation interne
	4.2 Définition des termes de références pour les évaluations externes
	4.3 Lancement d'appels d'offre, sélection des évaluateurs et suivi des évaluations externes
	4.4 Élaboration d'outils de mesure d'impact sur les pratiques des enseignants
	4.5 Mission de suivi de la mesure des impacts

<i>Activité 4B : Assurer la promotion institutionnelle d'IFADEM à l'interne et à l'externe : site Internet, outils de communication, diffusion d'information, évènements etc.</i>	4.6 Animation du site web
	4.7 Conception et diffusion d'outils de communication
	4.8 Diffusion d'information dans les sites spécialisés en éducation et développement
	4.9 Participation à des évènements nationaux, régionaux et internationaux
	4.10 Organisation des contacts de presse et média

Les indicateurs de l'Objectif Général sont : 1) Le taux d'achèvement au primaire ; et 2) Le taux de transition au secondaire. Au titre des Objectifs spécifiques, les indicateurs sont : OS1 : Nombre de pays ayant mis en place un dispositif de formation IFADEM ; OS2 : Étude de l'efficacité des dispositifs expérimentés ; OS3 : Nombre d'études et expertises sur la formation par pays.

- / Pour le R1, il y a 6 indicateurs qualitatifs et 16 quantitatifs.
- / Pour le R2, il y a 3 indicateurs qualitatifs et 15 quantitatifs.
- / Pour le RA3, il y a 2 indicateurs qualitatifs et 22 quantitatifs
- / Pour le RA4, il y a 2 indicateurs qualitatifs et 14 quantitatifs.

Ces indicateurs étaient dans leur vaste majorité des indicateurs d'activités et de produits (outputs). Et étaient identiques pour chacun des 4 pays concernés, mais, compte-tenu de la nature évolutive et adaptative du modèle IFADEM, le détail des objectifs et modalités de mise en œuvre a été consigné dans des accords-cadres individuels signés avec chaque pays, suite à la réalisation d'un atelier de co-construction, permettant d'adapter le dispositif aux besoins réels identifiés sur le terrain.

- La mission de suivi ROM Review

Dans le cadre du suivi de la mise en œuvre du contrat de subvention de l'UE/ACP, une mission de suivi orienté sur les résultats « Rom Review » a été conduite en 2018 et 2019 dans chacun des 4 pays concernés par l'appui.

Les examens ROM sont des missions de suivi à court terme des interventions en cours, organisées en fonction des besoins et généralement au moins une fois pendant la durée de l'intervention. Un examen ROM est une évaluation externe et impartiale d'une intervention en cours, visant à améliorer la gestion axée sur les résultats.

Suivant une méthodologie standard, s'appuyant sur des analyses documentaires et des visites sur place, l'expert ROM évalue la conception, la mise en place, les progrès et les réalisations de l'intervention, formule des recommandations et met en évidence les bonnes pratiques / leçons apprises. Un ensemble de questions de suivi standard est utilisé pour structurer l'analyse de la documentation et des données empiriques recueillies dans le cadre d'activités de bureau et sur le terrain.

Au cours de ces missions, une analyse de la mise en œuvre d'IFADEM a donc été conduite et des conclusions établies au regard de 4 critères : pertinence, efficacité, efficacité et durabilité.

Notre mission en a tenu le plus grand compte et a notamment utilisé les résultats de cette évaluation dans la construction des questions évaluatives.

- Objectifs de la mission d'évaluation

Outre qu'elle participe à l'obligation de rendre des comptes propres à tout bailleur doté d'une politique de redevabilité, l'évaluation a pour but d'améliorer les processus de pilotage et de gestion, ainsi que les résultats du dispositif grâce aux enseignements tirés de l'expérience.

La présente évaluation externe possède donc une quadruple finalité :

- / Informer le bailleur et ses partenaires, de manière rétrospective, sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des actions menées dans les quatre pays. L'équipe d'évaluation cherchera donc à adopter une perspective comparative entre les pays ;
- / Apprécier le degré d'implication des autorités nationales et des divers acteurs impliqués dans le cadre notamment de la mise en œuvre locale et du processus de pilotage national ;
- / Apprécier l'appropriation du dispositif par les autorités nationales, notamment par l'examen du pilotage, des processus de consultation pour la prise de décisions, des éventuelles adaptations réalisées et les processus de capitalisation possibles ;
- / Renseigner, et accompagner l'OIF, l'AUF et les autorités de chacun des 4 pays dans les décisions relatives au futur du dispositif et les potentialités d'une phase de déploiement au niveau national. A ce titre, l'équipe d'évaluation pourra s'appuyer sur ses précédents travaux autour de la mise en œuvre d'IFADEM dans d'autres pays en Afrique Subsaharienne et Centrale⁴. Il s'agira également d'identifier les leviers d'une appropriation croissante du dispositif par les autorités nationales, dans le cadre des politiques publiques de formation continue des enseignants en particulier.

A noter que les TdR insistaient sur l'importance de la **dimension prospective**, qui vise la production d'outils d'aide à la décision politique.

L'objectif est qu'à l'issue de la remise du rapport, des décisions puissent être prises rapidement par l'ensemble des parties prenantes quant aux suites potentielles pouvant être envisagées dans chacun des pays.

- Approche méthodologique

En lien avec la nécessité de protéger les acteurs de la pandémie actuelle de la COVID et de procéder à une démarche inédite jusque-là pour évaluer la mise en œuvre concrète d'IFADEM dans les 4 pays concernés. L'équipe ici engagée a défini une méthodologie d'évaluation et un plan de déploiement de l'expertise en partie à distance, mobilisant de manière renforcée les

⁴ Le Groupe CAYAMBE et ses experts ont en effet conduit plusieurs évaluations nationales IFADEM (les expérimentations du Sénégal et du Togo et le déploiement de RDC) ainsi qu'une évaluation plus transversale et multi-pays de l'appui de l'AFD permettant de dégager les principales leçons apprises et les innovations à retenir.

experts nationaux de chacun des 4 pays et ayant recours autant que possible aux outils de communication à distance. Afin de conserver l'approche participative, les outils suivants ont été utilisés :

- Réalisation d'entretiens à distance (via des logiciels tels que Google Hangouts, Skype, Teams etc.) ;
- Mise en place d'un fil de discussion en direct entre les experts internationaux et nationaux via WhatsApp.

L'approche méthodologique a été 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 les ateliers de co-construction jusqu'à l'évaluation des enseignants formés. L'analyse a fait ressortir le contexte national au moment du montage du projet, le cadre logique du projet et son déroulement jusqu'à l'évaluation. Tandis que l'axe des résultats a été fondé sur les activités menées et leur cohérence avec les objectifs assignés au projet IFADEM dans chacun des pays et inscrites dans les accords-cadres. Le traitement de cet axe est objectivé par des indicateurs de performance ou des preuves observables collectées.

- *Critères d'évaluation*

Cinq critères de performance du projet ont été définis : sa pertinence, son efficacité, son efficience, son impact et sa durabilité. Ils interviendront dans l'appréciation à la fois des constats dégagés par l'analyse du processus et des résultats des activités menées.

- *Cibles de l'évaluation*

Il s'agit des acteurs et partenaires impliqués de près ou de loin dans la conception et la mise en œuvre du projet. Ils sont intervenus au niveau international, national et local, à l'échelle de la gouvernance et dans l'action de la formation sous tous ses aspects.

- *Questions d'évaluation*

Elles obéissent au principe de ciblage par catégorie d'acteurs et partenaires dans l'identification des techniques de collecte de données et dans la conception des outils pour l'administration des questions d'évaluation.

- *Nature des données*

Les données à recueillir étaient de trois ordres : documentaire, quantitatif et qualitatif.

- *Techniques d'évaluation*

Trois techniques de collecte de données ont été déployées : analyse documentaire, entretien individuel et focus group (groupe de discussion). Elles ont été appliquées en mode face à face, par téléphone ou par courriel selon les circonstances et les cibles. Elles s'appuient sur des grilles d'analyse documentaire, des guides d'entretien, et des grilles d'observation de classe. En complément, nous avons analysé les résultats d'une enquête de satisfaction réalisée par des consultants indépendants.

- *Dans la pratique*

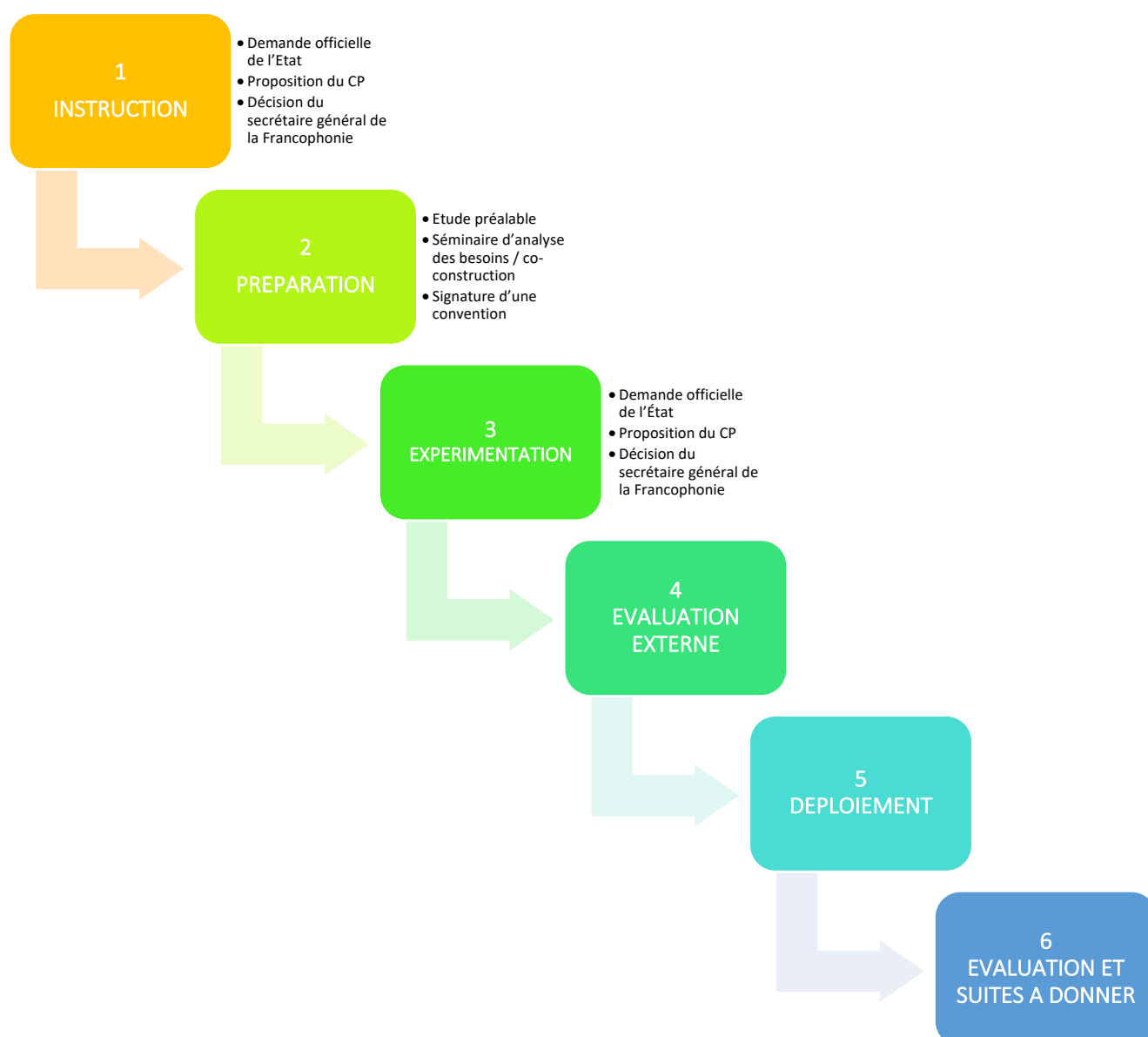
La présente mission d'évaluation externe a été menée de façon participative. Toutes les parties prenantes dans chaque pays : les membres de l'équipe du projet, les acteurs des régions/provinces et des centres de formation d'enseignants, les inspecteurs, les directeurs d'école, les enseignants formés ou non formés, le ministère de l'Éducation nationale, l'AUF et l'OIF, etc. ont eu l'opportunité de fournir un retour sur le projet.

Sur le plan de la chronologie, le calendrier prévisionnel présenté, très ambitieux en raison des contraintes liées à la date de remise souhaitée du rapport final, a été difficile à tenir. En effet, bien que les experts aient tous été mobilisés dans les délais, les rencontres de terrain avec les acteurs, prévues sur les semaines 47 et 48 ont dû se poursuivre jusqu'en semaine 49 dans tous les pays. La disponibilité des acteurs clés, pris par les urgences de la rentrée scolaire post-covid, a été la principale source de difficulté. Par ailleurs, la transmission tardive de documents clés, notamment sur les aspects financiers, n'a pas permis de réaliser une analyse aussi précise qu'envisagée.

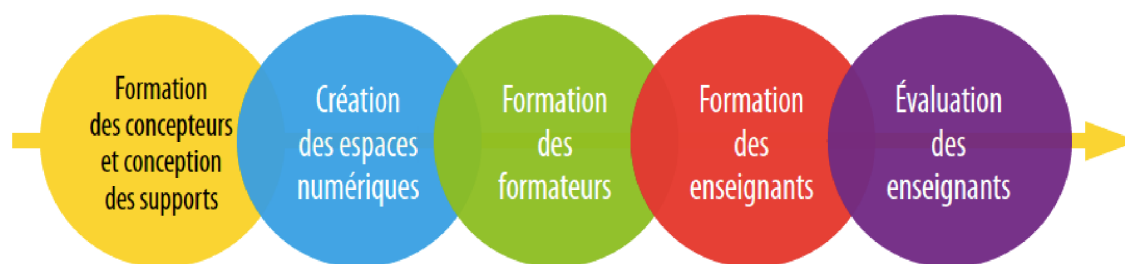
I. EXPERIMENTATION D'IFADEM AU BURKINA FASO, AU MALI, AU TCHAD ET EN UNION DES COMORES

1.1. Rappel du modèle IFADEM

Le modèle IFADEM répond à une demande officielle de l'État, selon un processus déjà mis en œuvre dans plusieurs pays. Ceci peut être représenté de la manière suivante :



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.

Le recours à un tableau permet de mieux illustrer le modèle IFADEM auquel les quatre pays cible ont adhéré :

Tableau 1 : Le modèle IFADEM

PRINCIPES	/ Autoformation tutorée avec maintien des enseignants dans les classes.
PARCOURS VISE	/ 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 : livrets, dictionnaires.
PUBLICS A FORMER	/ Concepteurs des supports / livrets ; / Tuteurs et formateurs (inspecteurs, directeurs d'école, etc.) ; / Enseignants ayant peu ou pas de formation initiale.
GOUVERNANCE	/ S'appuie sur un Comité national, avec un secrétariat exécutif (SE) et sur des Coordinations régionales
DIMENSION TRANSVERSALE	/ S'appuie sur les TIC ; / S'appuie sur les recherches et études sur l'enseignement du et en français ; / Dimension expérimentale et évolutive (innovations techno-pédagogiques notamment).

1.2. L'organisation d'IFADEM dans les 4 pays ciblés par la subvention

1.2.1. Le cadre contractuel

La gouvernance du programme IFADEM est fixée, dans chacun des 4 pays, dans l'accord-cadre tripartite signé entre le Ministère de l'éducation, l'AUF et l'OIF. Cet accord, d'une structure similaire pour chaque pays, prévoit un dispositif de pilotage à deux niveaux : d'abord au niveau national, avec un Comité National (CN), puis au niveau régional, avec des comités régionaux (ou insulaires dans le cas des Comores).

Présidé par le Ministre de l'éducation, le CN est généralement composé de représentants des principales directions du Ministère concernées par la formation des enseignants, de représentants des enseignants, de représentants des élus locaux, du représentant local de l'AUF, du représentant local de l'OIF et du représentant du chef de file des partenaires techniques et financiers.

Son rôle est de coordonner au niveau national, en liaison avec le CCI, les volets opérationnel, administratif et pédagogique de l'initiative, selon les dispositions inscrites dans l'accord-cadre. Il se réunit une à deux fois par an.

Sur la plan opérationnel, la mise en œuvre des orientations du CN est confiée au Secrétariat exécutif, qui est généralement composé de la Direction en charge de la formation dans le pays – qui en assure la direction (le titulaire du poste étant par conséquent le ou la Secrétaire Exécutif), du coordonnateur de l'équipe des concepteurs de contenus, du représentant du Campus numérique francophone (CNF) du pays et de l'équipe projet IFADEM. Notons que, dans le cadre spécifique de la subvention de l'UE/ACP à IFADEM, il a été possible de recruter dans chacun des 4 pays un binôme chef de projet / assistant de projet à temps plein sur toute la durée des activités.

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

- / Mettre en œuvre et suivre toutes les activités de l'Initiative ;
- / Rendre compte au CN de l'état d'avancement des activités ;
- / Proposer au CN les tâches et les modalités de fonctionnement des comités régionaux/insulaires ;
- / Mettre en œuvre l'évaluation interne d'IFADEM ;
- / Soumettre au CN le budget et les documents comptables de toutes les opérations menées dans le cadre d'IFADEM ;
- / Produire et communiquer au CN toutes les pièces justificatives des dépenses effectuées dans le cadre de l'exécution des budgets validés par le CCI.

Des Comités Régionaux ou insulaires (CR) sont mis en place pour assurer une plus grande proximité avec les publics bénéficiaires. Ils sont généralement composés des représentants du CN au niveau déconcentré. Ils se réunissent autant de fois que nécessaire et peuvent en fonction des besoins inviter des acteurs extérieurs à leurs rencontres.

La gouvernance d'IFADEM se fait donc selon un modèle plus ou moins standardisé, qui s'adapte ensuite à la configuration du système éducatif dans lequel le programme est implanté, de manière à coller au plus près du fonctionnement de ses organes.

L'accord-cadre, auquel est annexé un budget prévisionnel, est le document de référence qui, en plus de fixer les modalités de gouvernance, consigne les paramètres clés du dispositif adopté par le pays : public cible, modalités de formation, contenus, rôle des acteurs. Toute modification substantielle dans ces paramètres doit faire l'objet d'un avenant. Dans le cas de la présente subvention, aucun avenant n'a été réalisé en dehors d'une prolongation de la durée, liée à l'extension de la durée globale du financement.

1.2.2. La chronologie du déroulement des activités

Le 15 décembre 2014, l'UE, l'OIF et l'AUF signent un contrat de subvention d'un montant de 7 500 000 EUR pour le développement d'IFADEM au Burkina Faso, aux Comores, au Mali et au Tchad.

Les missions exploratoires se sont déroulées entre le mois de mars 2015 (Mali), le mois de février 2016 (Comores et Tchad) et le mois de juillet 2016 (Burkina Faso). Elles ont été conduites par le coordonnateur IFADEM pour l'OIF, qui a pu rencontrer les autorités nationales et les principaux partenaires dans le domaine de l'éducation. Ces missions ont également permis, dans la plupart des cas, la désignation d'un point focal au sein du Ministère pour conduire les activités préparatoires à l'atelier de co-construction, jusqu'à désignation d'un secrétaire exécutif par signature de l'accord cadre. Ces missions ont également permis de compléter la base documentaire relative à chaque pays par la transmission par les autorités nationales de documents de stratégie dans le domaine de la formation des enseignants notamment.

Le Mali a été le premier pays à entrer dans le processus opérationnel par la signature de son accord cadre le 5 octobre 2015. En raison de difficultés liées notamment au contexte politique des pays ciblés, il n'a pas été possible pour les autres pays d'organiser les activités préparatoires à la signature des accords cadre (missions exploratoires, atelier de co-construction) avant l'année 2016, ce qui a conduit à la signature des 3 autres accords-cadres seulement le 18 novembre 2016 à Paris, en présence des ministres de l'éducation des pays concernés.

Étant donné la richesse de la matière à évaluer et le fait que les retards dans la mise en œuvre des opérations aient déjà fait l'objet d'explications dans les rapports techniques contractuels remis annuellement à l'UE, la présente évaluation se concentre sur la mise en œuvre des activités suivant la signature de l'accord-cadre, cœur du dispositif IFADEM.

Le tableau ci-dessous synthétise les grands moments du déroulement d'IFADEM pour chaque pays :

	2015	2016	2017	2018	2019
Burkina Faso		<p>25-26 octobre : Atelier de co-construction</p> <p>18 novembre : signature de l'accord cadre</p>	<p>Février à juin : Conception des livrets de formation</p> <p>Avril : prise de fonctions de l'équipe projet</p> <p>Juillet : première réunion du CN</p> <p>Décembre : réception des travaux des espaces numériques</p>	<p>Février : formation des tuteurs</p> <p>Mars : Premier regroupement des enseignants</p> <p>Septembre : premier atelier de conception des livrets additionnels</p> <p>Novembre : atelier bilan sur le tutorat</p> <p>Décembre : Second et dernier regroupement des enseignants</p>	<p>Janvier à avril : raccordement des EN à la fibre optique</p> <p>Janvier : réunion du CN</p> <p>Février à octobre : étude diagnostique sur la FC</p> <p>Mars : tests théoriques d'évaluation des acquis des enseignants</p> <p>Mars : formation en TICE des tuteurs et superviseurs régionaux</p> <p>Avril : tests pratiques d'évaluation des acquis des enseignants</p>

					<p>Avril : formation à la prise en compte du genre</p> <p>Juillet : formation en informatique des enseignants bénéficiaires</p> <p>Novembre : atelier et pré validation des livrets adaptés à la FI et finalisation des activités.</p>
--	--	--	--	--	--

Mali	<p>Juillet : atelier de co-construction</p> <p>5 octobre : signature de l'Accord cadre</p>	<p>Janvier – mai : ateliers de conception des contenus de formation</p> <p>Août : formation d'experts nationaux à la FOAD</p> <p>Août-septembre : formation de 80 tuteurs</p>	<p>Janvier-juin : suivi du tutorat</p> <p>Avril : mise en place des RTA bi-mensuels</p> <p>Mai : Formation des formateurs (8 tuteurs et 8 animateurs des IFM sur le livret du directeur d'école. Ils</p>	<p>Mai : Réception par les 4 IFM choisis les ordinateurs</p> <p>Juin : évaluation des enseignants</p> <p>Novembre : Atelier de restitution de l'étude diagnostique sur la FC</p>	<p>Décembre – mars : réception des équipements pour les EN</p> <p>Décembre : Evaluation certificative des bénéficiaires du dispositif</p>
------	--	---	--	--	---

		<p>Octobre : état des lieux des IFM pour l'installation des espaces numériques</p> <p>Novembre – décembre : conception du module de formation des directeurs</p> <p>Décembre : conception des outils de suivi du tutorat</p> <p>Décembre : premier regroupement des enseignants</p>	<p>deviennent référents pédagogiques</p> <p>Juin : évaluation des enseignants</p> <p>Août : Formation des directeurs dans 8 IFM, dans les CAP sur le rôle d'accompagnateur</p> <p>Septembre : Evaluation de 1952 enseignants et de 79 tuteurs</p>		
Tchad	<p>Septembre 2015 : rapport « Diagnostic de la formation initiale et continue des enseignants du primaire au Tchad »</p>	<p>18 au 19 juillet 2016 : atelier de co-construction</p> <p>18 novembre 2016 : signature de l'Accord-Cadre OIF-AUF-</p>	<p>15 janvier au 08 juillet 2017 : déroulement successif de 4 ateliers de conception des livrets de formation.</p>	<p>18 au 20 janvier 2018 : premier regroupement des enseignants</p> <p>Mai à juin 2018 : renforcement des capacités en</p>	<p>31 janvier 2019 : inauguration des 3 espaces numériques en provinces.</p>

		<p>Gouvernement du Tchad</p>	<p>Août 2017 : mission du SE et de l'équipe projet dans les 3 provinces</p> <p>11 au 15 septembre 2017 : élaboration des outils de tutorat</p> <p>06 octobre 2017 : première réunion du Comité National</p> <p>Novembre 2017 : impression des livrets</p> <p>13 au 18 novembre à Bongor, et 20 au 25 novembre 2017 à Mongo : formation des tuteurs</p>	<p>informatique et Internet des tuteurs et superviseurs</p> <p>05 au 08 juin à Bongor, et 12 au 15 juin 2018 à Mongo : atelier bilan de la formation (tuteurs, superviseurs, Comité régional</p> <p>02 au 05 juillet 2018 : atelier de réflexion sur la formation des directeurs d'école</p> <p>09 au 12 juillet 2018 : mission du CCI pour le suivi de la mise en œuvre des activités</p> <p>26 juillet 2018 : courrier de réception du matériel des espaces numériques</p> <p>23 août 2018 à Bongor : réunion du Comité</p>	<p>Formation des 4 gestionnaires des espaces numériques</p> <p>11 au 15 février 2019, à Dakar : atelier régional des gestionnaires des Espaces numériques</p> <p>13 au 15 février à Abéché et Mongo, et 20 au 22 février à Bongor : 2eme regroupement de formation des enseignants</p> <p>14 au 16 mars 2019 à N'Djaména : atelier de conception des épreuves de l'examen final</p> <p>28 mars 2019 : examen de certification des enseignants</p> <p>16 au 18 avril 2019 : formation à la prise en compte du genre</p>
--	--	------------------------------	--	---	--

				<p>régional de la Province Mayo-Kebbi Est</p> <p>27 août 2018 à Abéché : réunion du Comité régional de la Province de Guéra</p> <p>29 septembre 2018 à Mongo : réunion du Comité régional de la Province Ouddāï</p> <p>29 novembre 2018 : deuxième réunion du Comité National</p> <p>17 au 20 décembre 2018 : deuxième atelier de conception des livrets pour la formation des directeurs d'école</p>	<p>02 au 04 mai 2019, à N'Djaména : atelier de co-construction de l'extension IFADEM</p> <p>20 au 25 mai 2019 à Bakara : 3ème atelier de conception de livrets pour la formation des directeurs d'école</p> <p>05 juin au 10 août 2019 (Province Guéra) : formation en informatique et à Internet des tuteurs et des enseignants</p> <p>19 juin 2019 : inauguration en réseau des 4 espaces numériques</p> <p>22 au 27 juillet 2019 à Etena : 4ème atelier de conception des livrets pour la formation des directeurs d'école</p>
--	--	--	--	---	---

					<p>05 août au 06 novembre 2019 (Province Mayo-Kebbi Est): formation en informatique et à Internet des tuteurs et des enseignants</p> <p>09 octobre au 04 décembre 2019 (Province Ouaddaï): formation en informatique et à Internet des tuteurs et des enseignants</p> <p>11 au 20 novembre 2019 : identification des 400 directeurs d'école à former</p>
Comores		<p>24-25 mai : Atelier de co-construction à Moroni</p> <p>18 novembre : Signature de l'Accord-cadre entre OIF/AUF et le Ministère de l'Education Nationale,</p>	<p>6-11 mars : 1^{er} regroupement des concepteurs, puis formation en 4 groupes de travail sur le livret 1, chacun dans une discipline</p>	<p>12 janvier : 2^{ème} réunion du CN à Ngazidja</p> <p>Validation par le CN des livrets lors de sa 2^{ème} réunion</p> <p>Proposition de 3 livrets additionnels, adaptation à la formation initiale</p>	<p>18-22 février : Pré-atelier de réflexion sur l'adaptation des contenus IFADEM à la FI à Ngazidja</p>

		<p>de l'Enseignement, de la Recherche et des Arts</p>	<p>11-14 mai : 2^{ème} atelier des concepteurs mais rupture de contrat avec l'expert international Répartition des équipes par livret (proximité géographique). Nouvel expert international. Mini-regroupements de 2 jours par équipe d'île</p> <p>31 juillet au 4 août : 3^{ème} regroupement des concepteurs avec 2 experts</p> <p>30 octobre au 03 novembre : 4^{ème} et dernier regroupement de concepteurs</p> <p>Novembre : Finalisation des 4 livrets</p>	<p>22-27 janvier : ateliers de 5 jours dans chaque île, formation des 90 tuteurs Réunion tuteurs-enseignants</p> <p>Février : Utilisation des fonds PREFeeC pour les Espaces numériques</p> <p>13-19 février : Mission CCI, lancement de la formation des enseignants</p> <p>17 février : lancement officiel de la formation</p> <p>24 février : 1^{er} RTA. Début du tutorat jusqu'en novembre 2018 avec interruption en avril/mai</p>	<p>11-15 mars : 1^{er} atelier de conception des contenus adaptés à la FI</p> <p>15 mars : 3^{ème} réunion du CN : bilan de la mise en œuvre des activités IFADEM de janvier à décembre 2018- Plan d'action 2019</p> <p>1^{er}-5 avril et 2^{ème} semestre : Formation des formateurs aux TICE et évaluation de cette formation</p> <p>Avril – juin : conception des livrets adaptés à la FI</p> <p>Septembre : atelier d'élaboration de la SNFCEF</p> <p>Décembre : Atelier national de restitution de l'élaboration du</p>
--	--	---	--	---	--

				<p>Février à juin : Programmation des 8 RTA</p> <p>Octobre-novembre : étude diagnostique sur la FC des enseignants</p> <p>Octobre : Atelier national de restitution et de réflexion sur la mise en place d'un plan de formation continue Remise du rapport sur la FCE et restitution Atelier de conception des épreuves d'évaluation des enseignants</p> <p>Novembre : Évaluation des enseignants bénéficiaires Atelier bilan du tutorat avant le dernier RTA</p>	document de stratégie nationale de la FCEF à l'IGEN de Ngazidja
--	--	--	--	---	---

1.2.3. La mise en œuvre des activités

a) Les productions et le fonctionnement de la formation

Les principaux contenus de formation utilisés dans le cadre de la formation IFADEM sont présentés sous forme de livrets. Les thèmes de ces livrets sont définis en fonction des besoins identifiés lors du travail préparatoire et au moment du premier atelier de conception, sur la base du recueil de données effectué au préalable par les membres de l'équipe de conception (souvent suite à des observations de classe permettant également d'identifier les principales difficultés auxquelles sont confrontés les enseignants dans leurs pratiques de classe).

Le nombre de livrets varie selon les pays et les besoins identifiés. On note que si le contrat de subvention prévoyait initialement la conception de 12 livrets pour chaque pays (6 en FC et 6 en FI), le contexte et l'adaptation d'IFADEM aux besoins évolutifs des pays a modifié cette prévision. Ainsi, le nombre de livrets produits tout publics confondus que nous avons recensés est le suivant, dont les contenus sont détaillés dans un tableau ci-après :

- Burkina Faso : 17 livrets
- Mali : 5 livrets
- Comores : 9 livrets
- Tchad : 6 livrets

Ces livrets sont conçus sur place par une équipe mixte de concepteurs de contenus, composée en général d'inspecteurs de l'éducation et d'experts universitaires linguistes et didacticiens. Parmi eux est désigné un coordonnateur (par le CN). Ces équipes reçoivent un appui sous forme de formation / action à la conception de contenus de formation de la part, en général, d'un binôme d'experts international et national.

A noter que compte-tenu de la nature spécifique des contenus à produire, notamment en raison de l'élargissement du champ d'expertise d'IFADEM au post-primaire et à des contenus en langue arabe ou bilingue, il a été fait appel à des compétences spécifiques pour assurer le meilleur accompagnement possible aux équipes de concepteurs.

Il est également intéressant de relever que plusieurs des experts internationaux sollicités l'ont été pour appuyer simultanément ou successivement plusieurs des quatre pays, ce qui a permis de créer des synergies et de favoriser des retours d'expérience, voire des mises en réseau à travers les pays.

Le processus de conception des livrets est organisé autour d'une série d'ateliers de conception réalisés en présentiel, et d'un travail à distance entre les ateliers, coordonné par le binôme d'experts. Pour certains livrets, il a même été observé un travail d'accompagnement entièrement à distance, qu'il pourrait être intéressant d'analyser plus en détail au regard du

contexte sanitaire mondial.

Une fois les livrets finalisés, ils sont soumis à la validation du CN. Une fois validé, un travail de relecture et de mise en forme graphique est réalisé par des professionnels mandatés par le CCI, de manière à assurer la cohérence graphique de tous les livrets de formation, destinés à, en plus de la formation des enseignants bénéficiaires, être mis en ligne sous forme de ressource éducative libre.

Tous les livrets conçus et répertoriés dans le tableau ci-dessous ne sont cependant pas à ce jour disponibles dans leur version finale au grand public.

b) La structure et le contenu des livrets

La structure des livrets produits répond dans la grande majorité à un format standard, développé par IFADEM afin d'assurer la cohérence de l'ensemble de ses ressources. En fonction de la thématique abordée, du niveau ciblé et des besoins et habitudes des pays, quelques adaptations ont toutefois été relevées, notamment pour les livrets adaptés à la formation initiale, qui nécessitent une approche différente.

Chacun des livrets est structuré en deux séquences complémentaires le plus souvent, consacrées à des apports théoriques et à des éléments spécifiquement didactiques, avec un accent particulier sur l'aspect pratique. Généralement, les séquences peuvent être abordées dans n'importe quel ordre. Chaque séquence comporte huit rubriques :

- Le constat, qui dresse un état des lieux sur la question.
- Les objectifs de la séquence.
- Le diagnostic, pour permettre à l'enseignant de s'autoévaluer et de se positionner par rapport aux attendus avant d'aborder le livret.
- Le memento, composé des apports théoriques indispensables pour traiter le sujet.
- La démarche méthodologique, qui aide à mettre en œuvre les apports théoriques.
- Les activités, qui sont un entraînement aux différents gestes professionnels abordés.
- Les corrigés des questions posées dans les rubriques « Diagnostic » et « Activités ».
- Le bilan, qui constitue un moment réflexif à l'issue de la séquence.

S'agissant des contenus, on relève une diversité des contenus développés, cohérente avec la logique d'adaptation aux besoins exprimés et identifiés sur le terrain par chaque pays.

Pays	Niveau	Contenu
Burkina	Préscolaire	<i>L'organisation matérielle et pédagogique d'un centre d'éveil et d'éducation préscolaire</i>

	<p>Primaire</p>	<p>Livret 1 : <i>L'éducation morale et civique à l'école primaire</i></p> <p>Livret 2 : <i>Améliorer l'enseignement/apprentissage de la lecture et de l'écriture aux premières années du primaire</i></p> <p>Livret 3 : <i>Améliorer l'enseignement/apprentissage de la compréhension et de l'expression orales en français au CE</i></p> <p>Livret 4 : <i>Se former à l'enseignement/apprentissage des mathématiques en français selon l'approche ASEI-PDSI au cours moyen</i></p> <p>Livret 5 : <i>Mieux exercer ses fonctions de directeur d'école</i></p>
	<p>Post primaire</p>	<p>Livret 1 : <i>Eléments de pédagogie générale</i></p> <p>Livret 2 : <i>Décloisonner l'enseignement/apprentissage du français au post-primaire</i></p> <p>Livret 3 : <i>Initiation à l'enseignement de l'histoire et de la géographie au post-primaire</i></p> <p>Livret 4 : <i>Didactique des mathématiques</i></p> <p>Livret 5 : <i>Initiation à la didactique des sciences de la vie et de la Terre</i></p> <p>Livret 6 : <i>Comment piloter un établissement pour la meilleure réussite scolaire</i></p>
<p>Comores</p>	<p>Primaire</p>	<p><u>Livret 1 : « Mieux enseigner en respectant les valeurs de l'éthique et la déontologie »</u></p>

		<p><u>Livret 2</u> : Renforcer la méthodologie de la compréhension et de la production orales à l'école ».</p> <p><u>Livret 3</u> : Renforcer la méthodologie de l'enseignement/apprentissage de l'expression écrite</p> <p><u>Livret 4</u> : Mettre en œuvre efficacement la situation-problème et les activités géométriques à l'école primaire</p> <p><u>Livret 5</u> : Améliorer l'enseignement/apprentissage de l'éveil scientifique</p> <p><u>Livret 6</u> : Comment enseigner efficacement à l'école primaire en vue d'améliorer les compétences des élèves dans le domaine social</p>
	Formation initiale	<p><u>Livret 1 FI</u> : Vivre et faire vivre les valeurs et les règles à l'école.</p> <p><u>Livret 2 FI</u> : Enseigner la compréhension et la production orales</p> <p><u>Livret 2 FI</u> : Enseigner la compréhension et la production orales</p>
Mali	Primaire	<p><u>Livret 1</u> : Appui psychosocial</p> <p><u>Livret 2</u> : Enseigner à lire et à écrire en français</p> <p><u>Livret 3</u> : Enseigner les mathématiques en français</p> <p><u>Livret 4</u> : Évaluation des apprentissages scolaires</p> <p>+ « Le rôle des directeurs d'école dans la mise en œuvre d'IFADEM »</p>
	En collaboration avec ELAN	<u>Livret 1</u> : Enseigner la langue nationale

		<p><u>Livret 2</u> : Aller de la langue 1 à la langue 2 pour comprendre la fonction des deux langues</p> <p><u>Livret 3</u> : Le bilinguisme</p>
Tchad	Primaire	<p><u>Livret 1</u> : Bien faire apprendre à lire et écrire pour mieux communiquer en français</p> <p><u>Livret 2a</u> : Bien maîtriser les règles de fonctionnement des disciplines outils pour mieux enseigner le français et en français : vocabulaire et orthographe</p> <p><u>Livret 2b</u> : Bien maîtriser les règles de fonctionnement des disciplines outils pour mieux enseigner le français et en français : grammaire et conjugaison</p> <p><u>Livret 3</u> : Bien maîtriser le français pour mieux enseigner les mathématiques à l'école primaire</p> <p><u>Livret 4</u> : Bien gérer les activités d'apprentissage dans les classes atypiques pour un meilleur résultat en français</p> <p><u>+ Livrets directeurs</u></p> <p><u>Livret 1</u> : Gouvernance participative et gestion de l'école</p> <p><u>Livret 2</u> : Accompagnement pédagogique des enseignants et des élèves</p>

c) La formation des formateurs et des cadres

Le renforcement de capacités qui intervient dans le cadre du dispositif IFADEM concerne tous les types d'acteurs impliqués dans la FC des enseignants du primaire.

En dehors du public enseignant, bénéficiaire principal de l'action de formation, sont aussi ciblés les cadres administratifs et financiers des Ministères au niveau central et déconcentrés, les corps d'encadrement (inspecteurs et conseillers pédagogiques, ainsi que les directeurs d'écoles.

Le tableau ci-après présente les résultats atteints au titre du point 2B.2.9 du contrat de subvention de l'UE/ACP, « formation des acteurs du dispositif » :

Indicateurs	Valeur cible par pays	Mali	Tchad	Comores	Burkina Faso
Formation à distance : gestion de projet éducatif, démarche qualité, ingénierie de formation Groupe cible → cadres	25	15	15	15	16
Formation spécialisation didactique Groupe cible → concepteurs de contenus	15	14	17	24	60
Formation à la formation des ateliers « ingénierie FOAD » Groupe cible → experts formateurs nationaux	15	15	15	15	16
Formation à l'ingénierie de la FOAD et tutorat Groupe cible → tuteurs	65	89	114	96	99
Formation bilan à mi-parcours Groupe cibles → tuteurs	65	89	114	96	99
Formation à l'ingénierie de la FOAD Groupe cible → concepteurs de contenus	15	1	17	24	60
Formation à l'ingénierie de la FOAD Groupe cible → cadres	30	15	15	15	16
Formation à l'édition numérique Groupe cible → concepteurs et / ou conseillers pédagogiques	15	0	10	0	4
Formation au tutorat Groupe cible → concepteurs de contenus	15	12	17	24	60
Formation des gestionnaires des ministères	10	0	0	0	0
Formation informatique, maintenance et gestion Groupe cible → responsable des espaces numériques	8	10	4	4	8
Formation aux modules et à leur évaluation Groupe cible → tuteurs	65	80	89	96	99
Formations aux modules et leur évaluation Groupe cible → inspecteurs et conseillers pédagogiques	65	30	89	96	114
Formation TICE Groupe cible → enseignants des institutions de formation	20	8	3	0	30
Formation informatique et Internet Groupe cible → inspecteurs et conseillers pédagogiques	65	80	89	90	99
Formation informatique et Internet Groupe cible → tuteurs et enseignants	65	80	2077	2945	1914
Nombre total de participants aux formations	558	649	2687	3543	2694
Pourcentage des femmes formées	30%	34,9%	29%	11,4%	28%

L'analyse de ce tableau permet de constater que sauf dans de rares exceptions (formation à l'édition numérique et formation des gestionnaires des ministères), les valeurs cibles de formation ont été globalement atteintes, voire dépassées, sur tous les domaines et pour toutes les catégories d'acteurs. Les formations liées à IFADEM ont donc bénéficié de manière

beaucoup plus large à l'ensemble des acteurs concernés par le dispositif, et en particuliers les tuteurs et concepteurs de contenus.

On notera également l'atteinte de la valeur cible concernant le pourcentage de femmes formées dans l'un des pays, le fait que deux autres l'avoisinent et que seulement un (Comores) soit en-dessous (notamment en raison de spécificités structurelles dans la population des publics formés).

Il est à souligner qu'après les recommandations de la mission ROM de 2017, deux thématiques prioritaires ont été retenues pour la formation des enseignants et des acteurs des systèmes éducatifs des pays concernés. Il s'agit du renforcement des compétences en informatique et de la problématique du genre dans l'éducation.

S'agissant du renforcement des compétences en informatique, la stratégie adoptée a été d'identifier et de former à Dakar des points focaux pour chacun des 4 pays. Ces points focaux ont ensuite eu la charge de former les acteurs nationaux de leurs pays respectifs, et de servir de référent pour les activités liées au déploiement des outils numériques et pour la formation des enseignants. Cette formation était axée sur l'utilisation des nouvelles techniques d'apprentissage à travers les logiciels libres afin de préparer une leçon, rechercher des informations nécessaires à la conception d'une fiche pédagogique, évaluer avec Google Forms, produire, traiter, exploiter et diffuser des documents numériques.

En préparation des sessions d'initiation à l'informatique et à Internet (3i) des enseignants bénéficiaires de la formation IFADEM, les participants à l'atelier ont bénéficié d'un accompagnement des formateurs pour le développement des contenus de formation pour débutants. Enfin, les participants ont aussi été formés à l'installation et à l'utilisation de mini-serveurs visant à stocker et déployer des ressources pédagogiques à destination des enseignants.

Grâce à cette formation, les tuteurs de chacun des 4 pays ont pu être formés à l'utilisation des outils numériques.

En fonction des pays et du rôle joué par les acteurs dans le dispositif de formation, ils ont ainsi bénéficié de formations différentes mais ont tous été pris en compte dans des actions de renforcement des capacités.

d) L'organisation et le suivi de la formation et de l'évaluation des enseignants

L'organisation de la formation IFADEM à destination des enseignants est généralement conçue sur une durée de 9 mois, pour un total d'environ 200h. Dans la plupart des pays ayant participé à IFADEM, ce parcours débute par un regroupement de tous les enseignants pour une durée de 3 jours en moyenne, puis est ponctué de rencontres mensuelles avec les tuteurs, et se termine par un dernier regroupement en présentiel qui permet notamment de réaliser l'évaluation théorique de la formation. Entre les regroupements, les enseignants sont suivis par un tuteur. Chaque tuteur suit en général un groupe de 25 enseignants et anime deux rencontres par mois.

Dans le cas des 4 pays visités, ce parcours a été plus ou moins amendé en fonction des contraintes liées au calendrier, des contraintes liées au contexte spécifique du pays et en raison de la volonté d'adapter le dispositif pour le rendre plus efficace.

Ainsi, la première adaptation a été de modifier le premier regroupement pour tenter de limiter les coûts logistiques. Il a été préféré, dans la plupart des pays, un regroupement des enseignants directement dans leur zone d'exercice, en groupes plus restreints. Par ailleurs, le ratio tuteur apprenant a varié, notamment aux Comores, où en raison du nombre d'enseignants à former (4000) et du nombre de tuteurs mobilisables (80), les tuteurs ont dû suivre simultanément deux groupes d'enseignants en autoformation.

On notera aussi que, dans le cas des Comores, le parcours de formation a été adapté de manière à pouvoir intégrer un public cible plus large, comprenant l'ensemble de la population enseignante (public et privé). Un parcours s'étalant sur 6 mois (130h) au lieu de 9 a permis de s'adapter à la demande du Ministère qui consistait à déployer une action de formation continue la plus riche possible, mais à destination de toute sa population enseignante, sans distinction préalable de niveau de formation.

L'exercice du tutorat s'est réalisé par la rencontre régulière des tuteurs avec leurs enseignants, à minima une fois par mois, du début de la formation à l'évaluation finale.

Le tableau ci-après présente une vue synthétique des chiffres clés concernant l'organisation et le suivi de la formation.

Indicateurs	Valeur cible par pays	Mali	Tchad	Comores	Burkina Faso
Nombre de regroupements	2	2	3	2	3
Nombre de tuteurs par pays	65	80	80	90	99
Nombre d'instituteurs par tuteur	30	25	25	44	20
Nombre d'instituteurs formés	2000	1952	1978	3973	1937
Durée de la formation	9 mois	9 mois	9 mois	5 mois	8 mois
Volume horaire de la formation par an	200	200	200	120	200
Taux d'abandon	10%	2,4%	1,1%	2%	3,1%
Taux de réussite à la formation	80%	96,21%	86%	54%	98,5% au primaire et 99,11% au post primaire

L'étude de ces données extraites du rapport narratif 2019 rédigé par le CCI permet de constater de la réussite d'ensemble du programme dans les 4 pays : les taux d'abandon sont très faibles et bien inférieurs aux prévisions, alors que les taux de réussite sont très bons, voire

excellents dans le cas du Burkina Faso. Le score des Comores, pouvant paraître bas, est quant à lui à relativiser par les modalités d'évaluation qui, dans un calendrier contraint, n'ont pas permis à certains enseignants de rattraper leur absence à l'évaluation pratique, amputant ainsi leur note globale et faisant diminuer la moyenne.

e) L'intégration des TIC

Afin de définir, en concertation avec les autorités nationales, les meilleurs investissements à réaliser en termes d'équipements pour l'utilisation des technologies au sein du dispositif, des études ont été réalisées dans chacun des quatre pays. Ainsi, le dispositif technologique varie dans sa forme en fonction du contexte et des besoins du pays et ne correspond pas forcément au modèle type d'espace numérique décrit dans la convention de subvention UE/ACP/IFADEM.

Au Burkina Faso, sur la base des conclusions du rapport d'étude sur l'état des lieux des infrastructures technologiques des ENEP, un cahier des charges pour opérationnalisation des quatre espaces numériques a été élaboré et validé le 18 septembre 2017.

Au Mali, quatre IFM ont été retenus pour bénéficier de salles informatiques. Il s'agit des IFM de Kangaba, Koro, Nara et Nioro. Le choix d'installer des salles informatiques au sein des instituts de formation des maîtres répondait à une volonté de rapprocher la formation initiale et la formation continue et de s'inscrire dans le modèle souhaité par le Ministère de Centre Virtuel de formation (CVF). Malheureusement, de nombreuses contraintes techniques et aléas divers ont considérablement ralenti l'installation puis la connexion de ces CVF dont seulement un était opérationnel à la fin des activités.

Au Tchad, les résultats de l'étude sur l'état des lieux ont permis de choisir de procéder à la rénovation de 3 espaces numériques à Abéché, Bongor et Mongo. Chaque espace numérique est composé de trois salles : une salle multimédia, une salle technique et un bureau pour le gestionnaire. Chaque salle multimédia dispose d'un plateau technique d'une vingtaine d'ordinateurs. Un 4^{ème} EN a été réalisé à N'Djaména, au sein de la DFE, dans un bâtiment neuf.

Aux Comores, il a été décidé d'opter pour la réhabilitation, dans chaque CIPR, d'une salle pouvant accueillir un point numérique comportant en moyenne cinq machines et du matériel complémentaire. Au final, ce sont 25 points numériques qui ont été installés, correspondant à la géographie particulière du pays et visant à permettre un meilleur maillage et accès des publics bénéficiaires aux installations.

En parallèle, IFADEM a évolué sur la question des équipements numériques et, suite aux recommandations d'une étude commanditée par le CCI, le modèle a été appelé à évoluer et à tester de nouvelles modalités d'intégration des TICE dans le dispositif. Le public cible de la formation aux TICE a également été repensé, visant à renforcer en premier lieu les capacités

des tuteurs.

C'est ainsi que dans chacun des 4 pays ciblés, différentes expérimentations/évolutions ont eu lieu, recensées ci-après :

Pays	Evolution sur l'utilisation des TICE
Burkina Faso	Dotation des tuteurs en tablettes pour promouvoir l'intégration du numérique dans le dispositif de supervision pédagogique.
Comores	Modification de la première cible de formation au profit des encadreurs pédagogiques (tuteurs) pour leur permettre un meilleur encadrement et suivi des enseignants
Tchad	Tous les acteurs du dispositif de tutorat ont reçu un ordinateur. L'utilisation de ces ordinateurs dans le dispositif est le fruit d'une réflexion qui vise à intégrer le numérique dans les outils de formation des enseignants afin de faciliter les conditions de travail des tuteurs et des superviseurs Émissions de radio éducative
Tous	Des nano serveurs Raspberry EdBox, permettant l'accès à des ressources sur Internet mais aussi hors connexion, ont été installés. Cet équipement inclut un point d'accès Wifi ouvert à 25 utilisateurs simultanés (ordinateurs, tablettes, smartphones) pouvant ainsi accéder aux services et contenus embarqués. Même sans connexion Internet, les utilisateurs peuvent disposer des ressources IFADEM (notamment les livrets), d'autres ressources pédagogiques, Wikipédia, etc.

Le déploiement des infrastructures numériques a connu des retards dans chacun des pays, en raison notamment de difficultés dans l'acheminement du matériel informatique acheté de manière centralisée depuis la France. Par ailleurs, des retards ont également entravé la réhabilitation des locaux, que ce soit pour des raisons sécuritaires (notamment au Mali), ou en raison de la nécessaire recherche de solutions alternatives aux problèmes rencontrés dans tous les pays en matière d'alimentation énergétique ou de connectivité. Cependant, malgré les retards, l'ensemble des espaces ou points numériques, à l'exception de 3 espaces sur 4 au Mali (pour des raisons de contentieux juridique avec un prestataire sur la fourniture des

installations de raccordement énergétique), ont été installés et étaient fonctionnels à la fin de la période de financement. Malheureusement, les retards rencontrés dans leur opérationnalisation n'a pas permis leur utilisation dans les conditions initialement souhaitées.

f) *L'articulation du programme aux objectifs nationaux*

L'articulation du programme aux objectifs nationaux repose en grande partie d'une part sur les modalités de gouvernance qui sont mises en place et d'autre part sur le principe de co-construction mis en œuvre par IFADEM.

Le rôle du CN est ainsi de garantir la cohérence des actions menées au regard des priorités et des objectifs nationaux. Le moment de l'atelier de co-construction permet d'exposer ces priorités et de s'assurer de leur prise en compte dans le cadre des actions qui sont développées. Par ailleurs, le principe de co-construction et d'articulation sur le fonctionnement habituel du système, en ne créant pas de niveau de fonctionnement parallèle, tend à maximiser la cohérence du programme aux objectifs nationaux.

Les évolutions relevées du dispositif en réponse aux demandes des pays (élargissement au post primaire etc.) témoignent de la souplesse du dispositif.

On notera toutefois que l'objectif spécifique n° 3 de l'action mentionnée dans le contrat de subvention de l'UE/ACP à IFADEM est « d'appuyer la définition de stratégies nationales de formation continue des enseignants ». Différentes actions ont donc été inscrites à ce titre dans la mise en œuvre d'IFADEM de manière à contribuer à la réalisation de cet objectif.

La définition d'une stratégie nationale de formation continue étant la prérogative unique du gouvernement du pays dans lequel elle intervient, IFADEM n'a pas vocation à se substituer à celui-ci, mais a proposé dans les 4 pays diverses actions permettant d'appréhender au mieux la manière d'accompagner le Ministère sur cette voie.

Ainsi, une étude diagnostique de la formation continue des enseignants a été commanditée dans chacun des 4 pays, donnant lieu, en fonction du contexte et des objectifs nationaux, à des suites adaptées.

Dans le cas du Burkina Faso, le pays ayant récemment élaboré une « Stratégie intégrale de formation continue des enseignants et des encadreurs pédagogiques » (SIFCEEP, 2019-2030), reposant sur un état des lieux du dispositif de formation continue au Burkina Faso, l'appui a consisté à constituer un outil d'opérationnalisation de cette stratégie, commanditée par le MENA/PLN et financée par IFADEM/UE-ACP.

Aux Comores, suite à la réalisation de l'étude diagnostique sur la formation continue des personnels de l'éducation, le Ministère a souhaité l'accompagnement d'IFADEM pour la définition d'une Stratégie nationale de formation continue des personnels de l'éducation. C'est ainsi qu'a été élaborée et validée la Stratégie nationale de la formation continue dans l'éducation et la formation en Union des Comores (2019-2023), qui devrait constituer d'un des axes du prochain programme sectoriel en cours de rédaction.

Un autre axe d'articulation aux objectifs nationaux à considérer est celui de la coexistence et/ou de la coopération d'IFADEM avec d'autres programmes / initiatives s'inscrivant eux aussi dans les priorités nationales des pays d'intervention. A ce titre, nous avons dressé la liste des principaux projets ou programmes intervenant sur le même domaine (ou sur des domaines proches d'IFADEM) :

Au niveau international

- Le programme ELAN (Ecoles et Langues nationales en Afrique), conduit par l'OIF, avec le soutien de l'AFD concerne notamment le Burkina Faso, le Mali et le Tchad. Au Burkina Faso et au Mali, ELAN appuie les ministères de l'éducation dans l'extension de l'enseignement bilingue, à travers une subvention de 280 000 € par pays. Cet appui, consiste principalement à renforcer la formation continue des enseignants des classes bilingues à (i) la didactique du bilinguisme, (ii) à l'approche bilingue de l'enseignement-apprentissage de la lecture-écriture, (iii) au transfert de compétences linguistiques de la L1 à la L2, à la reproduction d'outils pour les classes bilingues.

Au Tchad, ELAN est en collaboration avec Enfants du Monde (EDM) et met à disposition son expertise pour mener une étude sociolinguistique à visée éducative (appel d'offre lancé et réponses en cours d'analyse).

- Dans le cadre de la synergie d'actions entre les programmes ELAN et IFADEM, 3 livrets ont été conçus pour la formation des enseignants des classes bilingues (enseigner la langue nationale, comprendre le fonctionnement des 2 langues, développer des compétences écrites). Il est prévu par la suite d'organiser la formation des tuteurs avant de mener celle des enseignants. Il est également prévu d'élaborer un MOOC commun pour la formation des tuteurs.
- Le programme APPRENDRE (Appui à la Professionnalisation des Pratiques Enseignantes et au Développement de Ressources), conduit par l'AUF et financé par l'AFD, dans une vingtaine de pays dont le Mali, le Burkina Faso, les Comores et le Tchad.

Au niveau national

Burkina

En dehors des activités du programme OPERA, le principal projet est PROSPECT (Projet de Renforcement des stratégies et des pratiques de l'enseignement dans les centres de formation des élèves-maîtres) financé entre 2015 et 2018 par la coopération japonaise (JICA), dans le domaine de la formation initiale des enseignants du primaire.

Mali

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

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

Comores

Plusieurs projets / programmes ont été mis en œuvre aux Comores dans le domaine de la formation des enseignants. Parmi eux, il est possible de citer le projet AFC de la coopération française, visant à renforcer les compétences des enseignants en français via l'Institut français, qui a connu un succès limité. L'Union Européenne a également financé jusqu'en 2019 un Projet de Renforcement du Pilotage et de l'Encadrement de l'Education aux Comores (PrePEEC), qui comprenait une composante de renforcement des capacités des encadreurs pédagogiques et de renforcement des infrastructures et de l'équipement des CIPR. IFADEM a ainsi cherché à s'appuyer sur l'existant dans ce domaine et des convergences ont été atteintes concernant l'utilisation des CIPR à Moroni, Mutsamudu, et Fomboni. Le PrePEEC a également réhabilité des centres, laissant à l'IFADEM la tâche d'installer les ordinateurs et de renforcer leur sécurité pour les rendre opérationnelles.

Enfin, plus important certainement, deux partenaires développent actuellement des appuis à l'éducation de base : l'UNICEF en tant que délégué des fonds du PME et l'AFD à travers son programme Bundo La Malezi. Ces deux programmes prévoient des actions de formation des enseignants et s'inspirent et/ou utilisent des ressources IFADEM. Des synergies ont été trouvées et doivent se développer pour une capitalisation des actions d'IFADEM.

Tchad

La coopération suisse et l'UNESCO développe des actions sur le domaine de la formation des enseignants et, grâce à la volonté politique du gouvernement tchadien de généraliser le

modèle IFADEM, des études sont en cours pour développer des collaborations et optimiser l'utilisation des acquis d'IFADEM (livrets, modèle de centre de ressources etc.).

L'articulation d'IFADEM aux priorités nationales doit donc également être considérée au regard de son positionnement vis-à-vis du Ministère mais aussi, au titre des exigences en matière d'alignement de l'aide, au regard des complémentarités, des cohérences et des synergies qui peuvent apparaître avec les programmes d'autres bailleurs.

A ce titre la question de la participation des équipes projets IFADEM aux réunions des partenaires techniques et financiers à travers les tables sectorielles ou groupes locaux des partenaires se pose dans plusieurs pays. Si, aux Comores, les représentants IFADEM (SE ou chargé de projet) ont été systématiquement associés à ces réunions, la participation reste timide dans les autres pays ou on note même jusqu'à un certain cloisonnement, notamment au Mali.

g) La communication autour du programme

La communication autour du programme est mentionnée aux termes du contrat de subvention UE/ACP en tant qu'activité principale du Résultat 4 – Communication et Evaluation. Il est question « d'assurer la promotion institutionnelle d'IFADEM à l'interne et à l'externe (site internet, outils de communication, diffusion d'information, évènements, etc.). Toujours selon les termes du contrat de subventions, cinq types d'activités sont prévues à ce titre :

- Animation de site web
- Conception et diffusion d'outils de formation
- Diffusion d'information dans les sites spécialisés en éducation et développement
- Participation à des évènements nationaux, régionaux et internationaux
- Organisation de contact presse et média.

Bien que mentionné dans le rapport narratif 2017, le plan de communication et de visibilité rédigé ne nous a pas été communiqué.

La communication d'IFADEM repose en premier lieu sur son site internet www.ifadem.com, sur lequel sont publiées les informations relatives à la mise en œuvre des activités dans chacun des pays concernés par l'initiative, dont les 4 pays bénéficiaires de la subvention UE/ACP. Une page est réservée à la mise en ligne des ressources pédagogiques créées, en l'occurrence les livrets de formation, sous forme de ressources éducatives libres pouvant être exploitées et utilisées par le grand public.

Ci-dessous quelques exemples de la communication sur le partenariat via le site internet :



IFADEM : Lancement du partenariat avec l'Union Européenne - Groupe des Etats d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique

La cérémonie de lancement du partenariat entre le Groupe des Etats d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique, l'Union européenne, l'Organisation internationale de la Francophonie et l'Agence universitaire de la Francophonie s'est tenue à Bruxelles, le jeudi 17 mars 2016.

➤ [Lire la suite](#)

ACP



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

Les Organes du Groupe ACP sont :

- Le Sommet des Chefs d'Etat et de Gouvernement
- Le Conseil des ministres
- Le Comité des ambassadeurs,
- L'Assemblée Parlementaire ACP.

Union Européenne



UNION EUROPÉENNE

La Commission européenne est l'organe exécutif de l'Union européenne. Elle représente les intérêts de l'Union dans son ensemble (et non les intérêts particuliers des pays de l'UE). Le terme "Commission" désigne à la fois le collège des commissaires et l'institution elle-même, dont le siège est à Bruxelles, en Belgique. Elle possède également des bureaux à Luxembourg et des "représentations" dans chaque État membre de l'UE.

Les principales tâches de la Commission sont de :

- définir les objectifs et les priorités de l'action de l'UE ;
- soumettre des propositions législatives au Parlement et au Conseil;
- gérer et mettre en œuvre les politiques de l'UE et le budget ; veiller à l'application de la législation européenne (avec la Cour européenne de justice);
- représenter l'UE sur la scène internationale (négociation d'accords commerciaux entre l'UE et d'autres pays, etc.).

Le site internet comporte également une section de présentation du programme et de ses principes clés. Plusieurs supports vidéo y sont disponibles présentant le dispositif IFADEM. Aucun cependant n'apparaît être spécifiquement lié à la mise en œuvre des activités avec le soutien de l'UE/ACP.

Au niveau du CCI, il a été indiqué que le poste d'attaché de programme en charge de la communication était vacant depuis fin 2017, avec une incidence sur la régularité des publications sur les supports médias en ligne (Ifadem.org, Twitter, Facebook, LinkedIn, YouTube). L'absence de cette personne ressource a été palliée par les différents membres de l'équipe pour la préparation et la mise en ligne des brèves, photos et supports de formations réalisés durant l'année, sans toutefois pouvoir compenser totalement.

En dehors du site internet d'IFADEM, certains des pays ont pris l'initiative de communiquer sur le programme à travers la création d'une page Facebook, comme par exemple aux Comores. A défaut de disposer d'un site internet national, ou d'une interface dédiée sur le site internet d'IFADEM, l'animation d'une page Facebook est apparue comme un moyen simple et

gratuit de partager les informations sur les avancées du programme et de fédérer une communauté d'acteurs autour du dispositif.

En termes de visibilité de l'action sur le terrain, des plaques ont été disposées à l'entrée des espaces numériques, des autocollants appliqués sur les équipements, des kakémonos réalisés. Des tee-shirts ont été distribués dans certains pays, des affiches imprimées et des banderoles réalisées lors des regroupements. Des outils promotionnels tels que clés USB, stylos et cahiers ont été distribués aux participants des formations.

D'autres outils ont également été conçus. Il s'agit notamment des affiches et des plaquettes diffusées à l'occasion du lancement de la formation des enseignants pour communiquer sur l'initiative et les orientations spécifiques prises par IFADEM dans chaque pays.

Par ailleurs, des points presse sont systématiquement organisés lors de la tenue d'évènements majeurs comme le lancement de la formation des enseignants, la restitution d'études, la réunion du comité national etc. chaque point presse étant l'occasion de faire la promotion de l'initiative.

Enfin, la coordination d'IFADEM a eu l'occasion de participer, en la personne de ses coordonnateurs pour l'OIF et l'AUF, à différentes rencontres de niveau international tout au long du programme, considérées comme occasion de faire la promotion de l'initiative à l'externe.

1.3. Analyse rétrospective

Les objectifs définis dans la convention de subvention UE/ACP relative à la mise en œuvre d'IFADEM au Burkina Faso, au Mali, aux Comores et au Tchad ont été globalement atteints. Pour rappel, le projet visait à :

- / Améliorer les méthodes d'enseignement à la faveur de pratiques innovantes, de l'emploi de nouveaux outils didactiques (y compris l'éducation à l'environnement et au développement durable, à la problématique du genre) et de nouvelles méthodes pédagogiques ;
- / Mettre en œuvre des dispositifs de formation en partie à distance, avec l'introduction progressive des technologies de l'information et de la communication pour l'éducation (TICE)
- / Appuyer la définition de stratégies nationales de formation continue des enseignants du primaire.

L'analyse des résultats selon les critères standards internationaux en matière d'évaluation ci-après détaille l'atteinte des objectifs du projet.

1.3.1. Pertinence

L'analyse de la pertinence permet d'apprécier le bien-fondé des activités menées et leur cohérence avec les objectifs assignés au projet dans le cadre de la subvention, mais aussi inscrits dans les accords-cadres signés entre les gouvernements et leurs partenaires (OIF et l'AUF), sur la base des indicateurs collectés lors de l'évaluation, tout en vérifiant leur adéquation avec les politiques nationales d'éducation et de formation des pays.

Quatre niveaux de pertinence d'IFADEM peuvent être considérés dans les pays visités : la cohérence de l'initiative par rapport aux objectifs et défis internationaux (pertinence de la nature du programme), l'ancrage dans les politiques publiques reflétant la vision gouvernementale (pertinence de l'implantation), la réponse aux besoins en formation des enseignants (pertinence pédagogique), la prise en compte des leçons du passé et des initiatives existantes et l'intégration de l'intervention dans une vision plus élargie de la formation initiale et continue articulée et systémique des enseignants (pertinence institutionnelle).

a) La cohérence d'IFADEM par rapport à l'ODD4

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 formations à distance qui intègrent les TIC et fortement ancrées dans les contextes administratifs et académiques de chaque pays bénéficiaire. Cette initiative est pertinente à plusieurs égards.

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 chacun des pays est partie prenante, notamment celui affirmé lors du Forum mondial sur l'Éducation (déclaration d'Incheon, mai 2015) : « Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie », précédent l'ODD 4 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 (...) ».

L'action spécifique d'IFADEM dans les 4 pays ciblés, correspond également à la vision développée par l'Union Européenne dans le cadre du consensus européen pour le développement, qui s'aligne lui aussi sur le programme des Nations Unies à l'horizon 2030. L'UE reconnaît dans ce cadre le rôle central que joue l'éducation et joue un rôle important pour améliorer l'accès à une éducation de qualité et pour tous, et plus généralement pour parvenir au développement durable, grâce et au-delà de l'éducation. IFADEM correspond donc parfaitement aux ambitions des programmes de l'UE qui :

- Visent à réduire les obstacles à l'accès à l'éducation ;
- Favorisent une approche globale du secteur ;
- Favorisent un renforcement des systèmes éducatifs et des capacités au niveau national et régional ;
- Font la promotion d'un accès plus inclusif et équitable à l'éducation.

b) La cohérence d'IFADEM par rapport aux politiques sectorielles

Un autre niveau de pertinence est à rechercher dans l'ancrage d'IFADEM dans les priorités des pays en termes de politiques publiques.

La logique d'intervention d'IFADEM s'aligne avec les plans sectoriels en éducation de chaque pays :

- le Plan Sectoriel de l'Éducation et de la Formation 2017-2030 au Burkina Faso,
- le Plan de Transition du Secteur de L'Éducation 2018-2020 aux Comores,
- le Programme Décennal pour le Développement de l'Éducation 2019-2028 au Mali et

- le Plan Intérimaire de l'Éducation au Tchad 2018-2020 au Tchad.

Tous les documents de politique sectorielle étudiés dans les pays visités incluent, de manière certes inégalement prioritaire, un volet stratégique de renforcement du système de formation initiale et continue des enseignants qui, s'il ne constitue pas en soi un gage d'opérationnalisation, traduit pour le moins un intérêt croissant des États.

Au-delà de cette adéquation préalable avec les priorités des pays, les évaluateurs ont constaté que l'initiative avait pu opérer des évolutions lui permettant d'entrer en cohérence avec les problématiques situées au cœur des systèmes. Dans le cadre de ces réflexions, IFADEM apporte des outils concrets, directement mis en œuvre sur le terrain au bénéfice des enseignants, et répondant à des impératifs de politiques souvent en cours de formalisation et d'opérationnalisation en lien avec les efforts des gouvernements et des PTF.

La pertinence d'IFADEM sur ce point est également à souligner au regard de la réforme dans laquelle se sont engagé la plupart des pays africains, dont les pays ciblés par notre évaluation, pour l'allongement de la durée de scolarisation obligatoire, aussi appelée « mise en place de l'école fondamentale », qui fixe la durée de scolarisation à 9 ans. Ainsi, on observe depuis les dernières années un déplacement des enjeux pour les systèmes éducatifs du premier degré vers le niveau du secondaire premier cycle, ainsi que vers le préscolaire, impliquant un renouvellement complet des pratiques et outils de formation. La tendance recherchée d'une polyvalence des enseignants est donc au centre des enjeux et IFADEM a su s'adapter et élargir son offre d'accompagnement en ce sens. L'exemple le plus parlant est celui du dispositif développé au Burkina Faso qui a permis à IFADEM d'appuyer la formation continue des enseignants du niveau post-primaire pour la première fois. Cette expérience, qui reste à capitaliser pour les autres pays, témoigne de l'adaptabilité du dispositif et de ses efforts pour garantir la pertinence de sa réponse aux besoins exprimés par les systèmes éducatifs.

On relève toutefois un manque de communication et de coordination entre les différents appuis extérieurs pilotés par les Ministères de l'éducation, bien que cela ne relève pas des prérogatives du programme en tant que tel, mais de celles des acteurs des Ministères. Malgré les aspects en commun et le potentiel de synergie entre ces projets, rares sont les cas où un travail de concertation réel existe pour s'appuyer sur les acquis de chacun, développer des complémentarités et éviter les doublons. L'exception existe aux Comores où une impulsion plus forte a été donnée par le Ministère à la concertation des différents partenaires autour de la stratégie nationale de formation continue des personnels de l'éducation et de la formation. Ailleurs, cette concertation semble plus timide, voire difficile à mettre en œuvre.

c) Le dispositif IFADEM comme réponse aux besoins des enseignants

Assurer un enseignement de qualité passe nécessairement par une bonne qualification des enseignants. Il est nécessaire que ces derniers profitent régulièrement de possibilités de progresser en tant que professionnels et d'améliorer leur pratique. D'après plusieurs recherches, les programmes de renforcement des capacités des enseignants sont encore plus efficaces lorsqu'ils sont permanents, participatifs, collaboratifs et implantés dans les écoles, et lorsqu'ils tiennent compte de l'évaluation et des besoins des enseignants.

Pour être efficace, un programme doit donc reposer sur l'analyse des besoins des enseignants, tels que ceux identifiés grâce aux systèmes d'évaluation, ou sur les propres réflexions des enseignants concernant ce dont ils ont besoin pour se perfectionner. Le programme IFADEM, comme nous l'avons expliqué au préalable, est élaboré dans chaque pays selon le principe de la co-construction et sur la base d'une analyse des besoins exprimés et observés par les acteurs de terrain.

Les rapports d'atelier de co-construction que nous avons eu l'occasion d'analyser témoignent du fort ancrage du dispositif à la réalité du terrain et de la souplesse d'adaptation pour répondre aux besoins identifiés / exprimés.

On note ainsi que le dispositif, en termes de ciblage des besoins, vise :

- Les enseignants ayant peu ou pas de formation initiale, mais que dans le cas des Comores, le niveau de formation des enseignants observés dans les classes a poussé à une adaptation du dispositif pour cibler tous les enseignants du primaire ;
- Les enseignants situés en zones rurales, où les besoins en formation sont généralement les plus forts, et permettant ainsi de répondre aux exigences d'équité et d'inclusion en matière de formation ;
- D'autres publics ayant un lien direct avec les besoins des enseignants comme les directeurs d'école et les encadreurs pédagogiques.

Par ailleurs, les études ont montré que les programmes répondant au mieux aux besoins des enseignants étaient ceux qui leur offraient la possibilité de se former en classe, par la formation-action, et que l'accompagnement et le suivi par les pairs étaient des éléments à privilégier en raison de leur impact constaté.

Bon nombre de programmes privilégient des approches pédagogiques traditionnelles, telles que les conférences, alors qu'ils sont plus efficaces lorsqu'ils favorisent la participation active des enseignants à travers l'application de nouvelles méthodes et techniques : le choix d'un dispositif d'auto-formation IFADEM, permettant aux enseignants de choisir le moment de leur

formation et de mettre en pratique des éléments dans leur classe, s'avère être un choix pertinent.

En outre, les enseignants sont davantage susceptibles d'adopter de nouvelles et de meilleures pratiques d'enseignement lorsque les programmes leur apprennent comment les utiliser de façon participative : c'est ici que le tutorat proposé par IFADEM, s'inscrit dans cette lignée d'une réponse aux besoins de partage d'expérience des enseignants.

Les résultats des enquêtes de satisfaction conduites au Burkina Faso, au Mali et au Tchad soulignent la pertinence du dispositif proposé, même si quelques nuances sont à observer, liées surtout aux difficultés logistiques rencontrées pour l'exercice du tutorat.

d) Les avantages du modèle hybride IFADEM

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.

Les livrets s'adosent en effet sur un principe fort, celui de l'autoformation (autonomie dans sa propre formation). Pour développer l'attitude d'auto-formation, on peut tirer parti d'éléments liés au dispositif IFADEM lui-même et d'éléments liés à la conception et à la rédaction.

Dans la maquette du livret IFADEM, trois rubriques sont à l'évidence de nature à développer une attitude d'autoformation :

- L'auto-positionnement en tête de séquence,
- Les activités en fin de séquence, qui fonctionnent sur le même principe de l'auto-correction que le positionnement,
- le bilan, moment réflexif qui pourrait être une occasion de réfléchir à la prise en charge de sa propre formation, présente ou future.

Le principe de l'alternance est aussi un levier pour l'autoformation, par le même effet de la démarche Pratique/ Théorie/ Pratique : les situations rencontrées dans sa vie professionnelle interpellent l'enseignant et le motivent pour se former, l'étude des livrets donne des éléments de réponses, que l'enseignant peut mettre rapidement à l'épreuve de la réalité.

Par ailleurs, l'accompagnement à la rédaction des livrets et la formation des concepteurs à leur élaboration présente des caractéristiques qui paraissent très liées à cette plus-value pédagogique des livrets. Il s'agit de :

- Une sélection rigoureuse des contenus : un public adulte en autoformation est tout sauf captif ; pour le retenir, il faut d'abord que ce qu'on lui apporte corresponde visiblement à ses besoins ;
- Une structuration claire qui facilite la compréhension et l'autoformation ;
- Des livrets faciles d'accès, où que la rédaction évite le jargon, explique toujours les termes techniques, reformule les textes scientifiques qui risquent de ne pas être compris (en donnant les références en notes de bas de page), privilégie les phrases courtes, s'accompagne d'illustrations, de photos ou de schémas quand c'est possible. La langue est d'autant plus simple que le public-cible est étranger au thème traité.
- La possibilité pour le formé, le plus souvent possible, d'organiser son parcours, pour étudier dans un ordre choisi en fonction de ses goûts ou de ses besoins. Par exemple, le lecteur du livret du Burkina sur l'EMC peut commencer indifféremment par la séquence 1 ou par la séquence 2, celui du livret sur le préscolaire peut lire la Démarche méthodologique en commençant par la classe ou par l'aire de motricité.
- Un effort pour garder le sens des relations humaines : le souhait est ici d'apporter de la convivialité, d'éviter une relation trop impersonnelle, en préférant la deuxième personne à la troisième, en tutoyant quand c'est l'usage en présentiel entre un formateur et un formé (par exemple, on remarquera que le tutoiement est de rigueur dans tous les livrets enseignants, qu'il est utilisé aussi pour les directeurs d'école mais pas pour les chefs d'établissement), en interpellant pour relancer l'attention, en formulant de manière positive les commentaires sur le positionnement, etc.

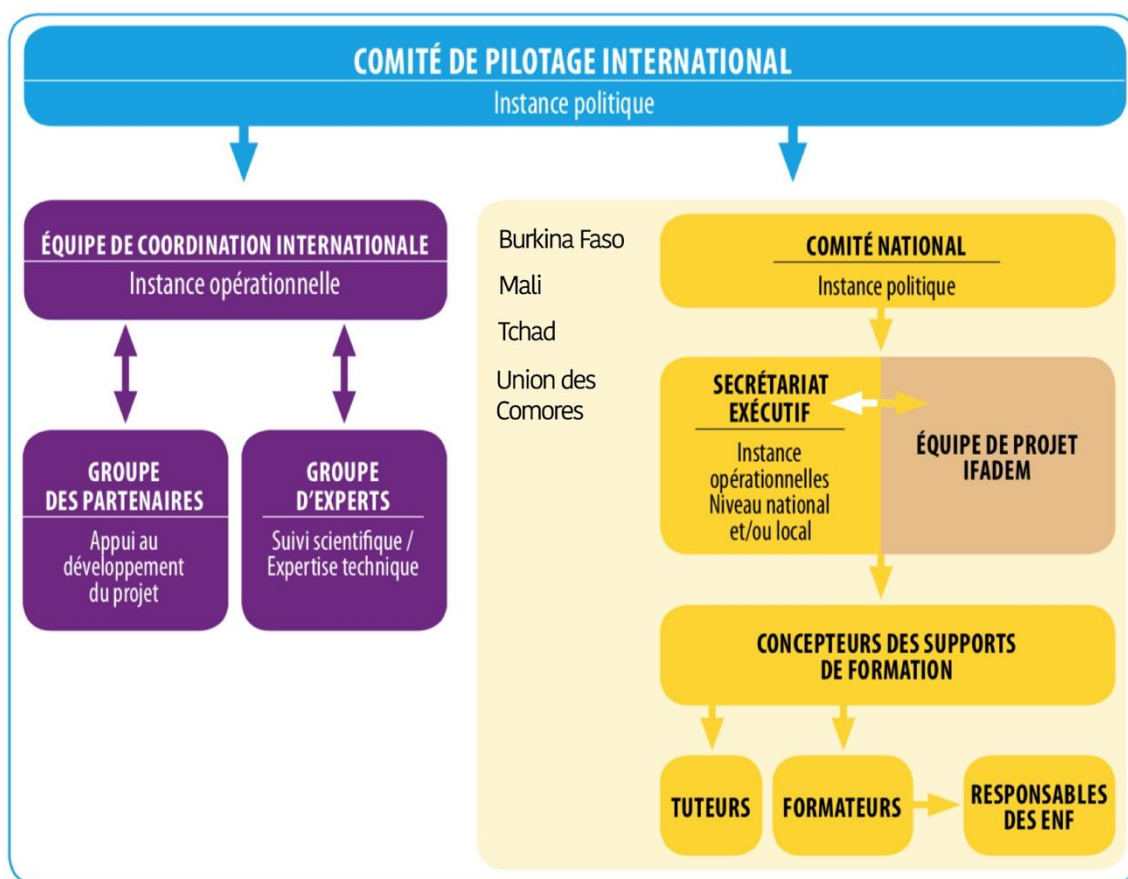
Les livrets, qui sont unanimement appréciés, et dont l'efficacité est attestée par les retours d'enquêtes à tous les niveaux et les résultats aux évaluations finales constituent donc l'un des leviers d'IFADEM. Ils constituent un acquis durable, surtout quand des mises à jour régulières sont effectuées, permettant aussi de perpétuer les effets bénéfiques de formation de toutes les personnes impliquées.

1.3.2. Efficacité

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

a) Analyse de la gouvernance

La gouvernance mise en place par IFADEM cherche à garantir la concertation entre les acteurs, la prise en compte des spécificités de chaque pays et l'intégration de l'Initiative aux programmes nationaux de FC des instituteurs. Elle repose sur une définition assez précise des instances qui la composent dans chaque pays, et de leurs rôles et responsabilités. Le schéma ci-après reprend les liens entre les principaux acteurs, observés pour chaque pays.



Au terme des accords-cadres IFADEM, c'est au Comité national qu'incombe la mise en cohérence des actions développées par IFADEM avec les stratégies nationales (notamment le curriculum) et les dynamiques de coopération éducative existantes.

Si les comités nationaux ont bien été constitués et installés dans les pays évalués, leur fonctionnement a été assez limité, avec une moyenne de 2 réunions par pays sur l'ensemble de la durée du projet au lieu d'une à deux fois par an comme prévu par les textes cadres. Dans la plupart des cas, les CN ont plutôt été une instance de partage de l'information (présentation des résultats atteints sur la période écoulée, présentation du plan d'action à venir etc.), que d'orientation et de synergie avec les autres actions des ministères concernés.

Les comités régionaux ou insulaires ont eu un rôle modeste, variable en fonction des pays. Au Burkina Faso, ils ont pris l'initiative de déléguer l'organisation pratique à des « points focaux »⁵, au niveau de la région, des provinces et dans les Circonscription d'Education de Base (CCEB). Les CCEB ont également été actifs dans l'élaboration des épreuves certificatives. Aux Comores, la mobilisation des instances insulaire a été rendue difficile par le changement

⁵ Les points focaux ont été formés sur les livrets en même temps que les tuteurs.

de statut politique des îles au cours du projet, ce qui peut expliquer leur faible participation.

D'une manière générale, on constate que l'information sur le rôle à tenir par les acteurs de ces instances n'a que peu circulé et que pour la plupart, ils n'étaient pas ou peu informés du projet (pas de connaissance de l'accord cadre, du budget etc.) et n'avaient ni les outils ni les instructions pour effectuer le suivi régulier des activités sur le terrain.

En revanche, un rôle prépondérant a été pris par le Secrétariat exécutif, voire même par le Secrétaire exécutif lui-même. Dans les quatre pays, le pilotage et l'organisation d'IFADEM ont été pris en charge par un tandem Secrétaire Exécutif / Equipe projet IFADEM, au risque parfois de créer un sentiment d'exclusion de la part de certains acteurs, ou de désengagement de certains services des Ministères (au Mali par exemple).

On constate cependant que bien que l'Initiative ait cherché à renforcer l'insertion du pilotage de l'initiative dans une dynamique de territoires, proche des acteurs, horizontale et collaborative, la majeure partie de l'exécution réelle des activités est concentrée autour d'un petit nombre d'acteurs.

Les experts de la Rom Review 2019 avaient par ailleurs souligné que « la structure de gestion IFADEM est centralisée à un haut degré et que les équipes de gestion IFADEM dans les quatre pays ont peu de marge de manœuvre dans la gestion locale du projet, les décisions principales liées aux activités étant prises par le Comité de coordination IFADEM (CCI) à Dakar ». Si la présente mission a pu relever que des améliorations avaient été faites à cet égard, elle a également noté que cette centralisation de la décision au niveau du CCI avait créé des incompréhensions et engendré des retards dans la mise en œuvre des activités dans certains pays. Il est toutefois compréhensible que l'impératif de reddition de comptes au bailleur ait pu impacter sur la responsabilisation des acteurs nationaux dans la mise en œuvre du financement.

b) Analyse des activités

IFADEM propose une méthodologie avec des étapes générales concrètes et bien définies, qui sont également adaptées au contexte de l'éducation dans chaque pays. Les activités, telle que décrites dans le cadre logique, ont été exécutées par les directions de la formation/pédagogie/inspection, l'équipe IFADEM, l'équipe des concepteurs, et des consultants nationaux et internationaux.

Le calendrier prévu dans le document du projet était assez ambitieux étant donné les faibles capacités des systèmes éducatifs dans les quatre pays. Cependant la plupart des actions prévues ont pu être réalisées, grâce à l'avenant d'une durée d'un an.

Parmi les activités analysées à partir de celle prévues dans le cadre logique de l'action, notre

analyse s'est concentrée sur celles qui constituent pour nous le cœur de la mise en œuvre du dispositif IFADEM, à savoir : la conception et l'utilisation des modules de formation, la formation des acteurs et des bénéficiaires et l'exercice du tutorat. En dehors des enquêtes et interview avec les acteurs de terrain, notre analyse s'appuie aussi sur les enquêtes de satisfaction conduites auprès des bénéficiaires dans les pays.

La conception et l'utilisation des livrets de formation

La conception des contenus a, dans tous les pays, été conduite de manière collaborative et professionnelle, avec un fort engagement de la part de tous les acteurs. L'encadrement par les équipes d'experts internationaux et nationaux est jugé pertinent par les acteurs et a permis de s'assurer que le développement des contenus est adossé aux travaux de recherche les plus récents en matière de linguistique et de didactique.

Les équipes de conception, mixtes, composées généralement d'acteurs de terrain et d'universitaires, ont permis une bonne prise en compte des besoins et du respect des normes professionnelles en matière de production des contenus. Cependant, bien qu'un effort ait été recherché pour renforcer le lien avec les structures en charge de la formation initiale en intégrant des concepteurs issus de ces structures, il ressort de notre évaluation qu'une meilleure association des organisations en charge de la FI aurait permis une meilleure articulation entre FI et FC. Ce constat est cependant à atténuer dans la mesure où les activités d'adaptation des contenus de FC à la FI conduits dans plusieurs pays (Burkina Faso, Comores notamment) ont permis de rectifier ce point et d'associer plus étroitement les acteurs de la FI des enseignants.

Dans tous les pays, le processus de conception des contenus s'est avéré être un processus continu qui, contrairement aux expérimentations d'IFADEM dans d'autres pays où la conception était limitée à la phase de démarrage, s'est poursuivi et renouvelé au cours de toute la période de mise en œuvre. En réponse aux besoins exprimés, des livrets additionnels ont ainsi été produits au Burkina Faso, aux Comores et l'ensemble des livrets adaptés pour la FI.

Le processus de conception s'est avéré être efficace et a permis la création de ressources nombreuses, variées et fortement ancrées dans le contexte national.

Concernant l'utilisation des livrets de formation, il ressort de l'analyse une appréciation globalement positive de la part des acteurs. Malgré une formation relativement courte des tuteurs dans la plupart des pays sur les contenus, la majorité d'entre eux ne semble pas avoir eu de difficulté d'appropriation. De même, les enquêtes menées auprès des enseignants font ressortir un niveau de satisfaction globalement élevé quant aux contenus et à leur pertinence par rapport à leurs besoins réels.

Globalement, tous les éléments portés à notre connaissance permettent d'affirmer que la conception et l'utilisation des livrets ont été efficaces dans les 4 pays.

La formation des acteurs et la formation des bénéficiaires

La formation des acteurs (tuteurs, directeurs, cadres) et la formation des bénéficiaires (enseignants), correspond aux activités prévues dans le cadre du R2 du contrat de subvention, dont la mission ROM Review concluait en 2019 que : « les équipes de concepteurs ont été identifiées et formées, les livrets ont été élaborés en tenant compte des spécificités de chaque pays, les cadres des MEN ont été formés en ingénierie de la formation et les outils pour le tutorat ont été élaborés lors de l'atelier de conception d'un dispositif d'accompagnement pédagogique des enseignants en formation IFADEM. La formation des tuteurs s'est déroulée correctement. Avec l'exception du faible nombre de femmes participantes au projet, le RA2 a également été accompli dans les quatre pays ».

Notre évaluation ne peut que confirmer ces éléments en insistant sur le fait que le niveau de satisfaction des acteurs, mesuré la plupart du temps par des enquêtes à chaud, est très positif et a créé une demande forte pour intégrer le dispositif.

La principale ombre au tableau semble être liée à la formation à l'informatique, qui, compte-tenu des retards pris dans l'équipement des infrastructures, n'a pas pu être menée dans sa version initialement prévue, ou avec beaucoup de retard, créant donc une déconnexion avec la formation sur les livrets alors qu'une meilleure utilisation des TICE dans la formation était recherchée.

Le tutorat

Dans tous les pays, l'exercice du tutorat, exercé sous une forme assez similaire, a remporté l'adhésion des tuteurs et des enseignants en formation.

Cependant sa mise en pratique a été complexe, notamment en raison de la dispersion géographique des enseignants formés. Les modalités d'exercice du tutorat ont varié en fonction des pays, certains laissent libre choix aux tuteurs de fixer les lieux et dates des rencontres (Burkina Faso) ou fixant un calendrier précis (Comores). Ces différences, liées d'une part aux contraintes de calendrier mais aussi au fonctionnement propre de chaque système a dans tous les cas permis de tenir une fréquence régulière de rencontres, estimée satisfaisante par les bénéficiaires (même si une plus grande fréquence des rencontres reste dans la plupart des cas souhaitée).

La principale difficulté évoquée pour l'exercice d'un tutorat efficace demeure la question des déplacements et de la prise en charge des coûts liés à ces derniers. A cette fin, le système

d'indemnisation des déplacements (indemnité de tutorat) s'est avéré un palliatif assez efficace et a ainsi permis de conforter les encadreurs dans leurs prérogatives originelles de suivi et d'encadrement des enseignants, qu'il leur était difficile de réaliser sans appui logistique (Comores).

D'une manière générale, nous pouvons dire que le tutorat s'est déroulé dans de bonnes conditions grâce à un engagement fort à tous les niveaux de la chaîne de supervision, qu'il a été apprécié des bénéficiaires et que le taux d'absentéisme particulièrement bas aux rencontres permet de confirmer cette appréciation positive.

Le système de suivi du tutorat s'est pourtant révélé relativement lourd à gérer, notamment sur le plan administratif (rédaction et transmission des rapports dans les délais impartis, prise en charge par les tuteurs de la collecte de pièces justificatives de dépenses etc.) et il conviendrait de renforcer la réflexion autour de l'outillage des tuteurs. En ce sens, les expérimentations menées autour de l'équipement en tablettes des tuteurs au Burkina Faso et au Tchad, ou le développement d'une plateforme à destination des encadreurs aux Comores sont à saluer et mériteront d'être suivies et évaluées.

Le tutorat tel que pensé par IFADEM et expérimenté dans les 4 pays, avec des évolutions notables sur le rôle et l'équipement des tuteurs, reste un élément extrêmement efficace dans la conduite de l'action de formation continue des enseignants.

1.3.3. 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.

La gestion et la mise en œuvre des activités du projet sont coordonnées par le CCI basé à Dakar. Dans chacun des pays concernés une équipe nationale de gestion du projet est en place se composant d'un chargé de projet et d'un(e) assistant(e) travaillant en étroite collaboration avec le MEN.

Dans son rapport de 2019, la mission ROM considérait que tous les fonds seraient dépensés.

L'analyse du rapport financier 2019 qui nous a été communiqué permet de mettre en évidence certaines données et d'en tirer des conclusions sur l'efficience du dispositif. Elle permet également d'établir un coût moyen par formé, même s'il est à relativiser et ne peut être utilisé comme seul indicateur de l'efficience du dispositif.

c) Écart entre budget exécuté et budget prévisionnel

L'accord-cadre de chaque pays comporte en Annexe 1 un budget prévisionnel pour la mise en œuvre des activités. Ce budget pays est lui-même issu du budget de 7.500.000 € du contrat de subvention entre l'Union européenne et l'OIF-AUF, qui prévoyait très peu d'individualisation pour chacun des 4 pays concernés : la plupart des lignes ont été obtenues en divisant le montant total par quatre, à l'exception de quelques-unes qui n'ont pas été ventilées afin d'être gérées par le CCI, ainsi que quelques chapitres qui ont été très légèrement ajustés selon les besoins de chacun des pays.

C'est ainsi que sur le budget global de 7.500.000 €, un total de 6.252.686 € a été réparti, soit une moyenne de 1.563.171 € par pays. Le rapport financier 2018, qui mentionne pour le budget global un total mis en œuvre de 5.108.365 € (soit un taux d'exécution de 68,11% à cette date), ne distingue les dépenses par pays que pour les rares lignes (tout à fait marginales) prévues dans la présentation initiale du budget ; la recommandation du rapport ROM Report 2018 (R4 p. 8) de « *détailler les lignes budgétaires par pays dans les rapports financiers* » ne semble donc pas avoir été suivie d'effet.

Le tableau présenté ci-après, préparé sur la base des éléments communiqués dans le rapport financier 2019, permet de comparer, par pays, le budget prévisionnel et le budget exécuté pour chacun des 4 pays et pour le total.

	Burkina Faso			Comores			Mali			Tchad			Paris et autres villes			total 4 pays		
	budget	exécuté	soit	budget	exécuté	soit	budget	exécuté	soit	budget	exécuté	soit	budget	exécuté	soit	budget	exécuté	soit
1. Ressources humaines	467 364	663 684	142%	470 521	238 683	51%	464 781	405 740	87%	475 113	671 727	141%	806 190	1 021 234	127%	2 683 969	3 001 067	112%
1.1. Salaires personnel local	90 000	103 277	115%	90 000	50 932	57%	90 000	133 407	148%	90 000	123 686	137%				360 000	411 301	114%
1.2. Salaires OIF-IFADEM													759 150	991 507	131%	759 150	991 507	131%
1.3. Per diems pour missions/voyages																		
1.3.1. A l'étranger (personnel affecté à l'action)	22 848	11 230	49%	24 157	16 799	70%	21 777	17 467	80%	26 061	19 361	74%	29 400	22 411	76%	124 243	87 268	70%
1.3.2. Sur place (personnel affecté à l'action)																		
1.3.2.1. Experts locaux, cadres du ministère de l'éducation	89 760	92 147	103%	89 760	31 510	35%	89 760	25 885	29%	89 760	134 531	150%				359 040	284 072	79%
1.3.2.2. Bénéficiaires des formations	232 500	438 677	189%	232 500	131 308	56%	232 500	216 369	93%	232 500	367 500	158%				930 000	1 153 854	124%
1.3.3. A l'étranger pour experts	32 256	18 353	57%	34 104	8 134	24%	30 744	12 612	41%	36 792	26 649	72%	17 640	7 316	41%	151 536	73 064	48%
2. Voyages	216 500	89 013	41%	216 500	223 409	103%	216 500	73 364	34%	216 500	159 609	74%				866 000	545 395	63%
2.1. Voyages internationaux	85 500	32 801	38%	85 500	72 733	85%	85 500	34 937	41%	85 500	53 818	63%				342 000	194 290	57%
2.2. Trajets locaux	131 000	56 212	43%	131 000	150 676	115%	131 000	38 427	29%	131 000	105 791	81%				524 000	351 105	67%
3. Equipements et fournitures	288 000	304 477	106%	288 000	245 137	85%	288 000	172 659	60%	288 000	345 111	120%				1 152 000	1 067 384	93%
3.1. Mobilier, matériel informatique	208 000	187 984	90%	208 000	202 855	98%	208 000	119 926	58%	208 000	193 596	93%				832 000	704 361	85%
3.2. Rénovation ou construction pour EN	80 000	116 492	146%	80 000	42 283	53%	80 000	52 733	66%	80 000	151 515	189%				320 000	363 023	113%
4. Bureau local	59 000	32 234	55%	59 000	21 240	36%	59 000	40 499	69%	59 000	76 002	129%				236 000	169 976	72%
4.1. Location de bureaux	14 400	152	1%	14 400	0	0%	14 400	8 787	61%	14 400	0	0%				57 600	8 940	16%
4.2. Consommables, fournitures de bureau	23 000	19 154	83%	23 000	17 372	76%	23 000	23 961	104%	23 000	40 573	176%				92 000	101 059	110%
4.3. Téléphone, Internet, électricité, maintenance	21 600	12 928	60%	21 600	3 868	18%	21 600	7 751	36%	21 600	35 429	164%				86 400	59 976	69%
5. Autres coûts, services	568 756	381 719	67%	568 756	408 096	72%	568 756	488 055	86%	568 756	295 998	52%		10 580		2 275 024	1 584 449	70%
5.1. Publications	170 975	69 505	41%	170 975	144 629	85%	170 975	124 629	73%	170 975	74 151	43%				683 900	412 915	60%
5.2. Etudes, recherches	20 000	0	0%	20 000	14 251	71%	20 000	15 459	77%	20 000	0	0%				80 000	29 710	37%
5.3. Coûts audits, vérification des dépenses	25 000	16 250	65%	25 000	16 250	65%	25 000	16 250	65%	25 000	16 250	65%				100 000	65 000	65%
5.4. Coûts d'évaluation	50 000	27 000	54%	50 000	27 000	54%	50 000	27 000	54%	50 000	27 000	54%				200 000	108 000	54%
5.5. Actions de visibilité	25 000	22 555	90%	25 000	2 898	12%	25 000	4 424	18%	25 000	14 928	60%	10 580			100 000	55 385	55%
5.6. Prestations experts internationaux	96 228	41 588	43%	96 228	50 746	53%	96 228	25 657	27%	96 228	25 302	26%				384 912	143 293	37%
5.7. Prestations experts locaux																		
5.7.1. Indemnités mensuelles des tuteurs	73 700	65 172	88%	73 700	94 833	129%	73 700	72 577	98%	73 700	62 458	85%				294 800	295 040	100%
5.7.2. Honoraires formateurs	83 853	31 283	37%	83 853	14 942	18%	83 853	96 693	115%	83 853	12 745	15%				335 412	155 663	46%
5.7.3. Honoraires concepteurs de livrets	24 000	63 482	265%	24 000	14 087	59%	24 000	16 778	70%	24 000	27 270	114%				96 000	121 618	127%
5.8. Ateliers, séminaires, regroupements	0	44 883		0	28 460		0	88 588		0	35 894					0	197 825	
6. Activités Comité national et SE	16 730	2 086	12%	16 730	6 383	38%	16 730	7 371	44%	16 730	12 424	74%				66 920	28 264	42%
7. Total	1 616 350	1 473 213	91%	1 619 507	1 142 947	71%	1 613 767	1 187 689	74%	1 624 099	1 560 871	96%	806 190	1 031 814	128%	7 279 913	6 396 535	88%

Sur la base de ces données (et sous réserve qu'elles soient finales et toutes intégrées), l'efficacité au niveau global peut s'apprécier au regard d'un taux d'exécution de 85%, soit en nette augmentation par rapport aux années précédentes, témoignant d'une accélération des activités sur les deux dernières années du programme.

d) Comparaison avec d'autres pays IFADEM

Les données du rapport financier 2019 permettent également de déduire un coût moyen de formation par bénéficiaire qui, s'il n'est pas à utiliser comme principal indicateur de l'efficacité du dispositif, permet d'informer sur le dispositif dans les pays. Ici, il paraît intéressant d'estimer le coût moyen pour chacun des 4 pays visés par la subvention UE/ACP, présenté dans le tableau ci-dessous :

	Nombre de formés⁶	Coût total en €	Coût unitaire / formé en €
Burkina Faso	2193	1 473 213	672
Comores	4324	1 142 947	264
Mali	1952	1 187 689	608
Tchad	2245	1 560 871	695

S'il est délicat et peu pertinent d'établir des comparaisons entre les 4 pays, qui présentent des données sociales et économiques différentes et qui n'ont pas bénéficié du même dispositif puisque celui-ci a été fortement contextualisé aux besoins, il est néanmoins intéressant de relever :

- Que le coût moyen par formé reste dans tous les cas dans une fourchette relativement basse, qui en fait un atout pour son extension et pour sa soutenabilité par les Ministères des pays concernés. Certains coûts importants, liés notamment aux infrastructures numériques, seraient par ailleurs à déduire pour une projection en phase d'extension ;
- Que l'adaptation du dispositif (en durée, en volume horaires, en ratio tuteur/enseignant) comme dans le cas des Comores permet, à un coût moyen très peu élevé, de former un très grand nombre de bénéficiaires. Cette perspective est à garder en tête, notamment dans le cas de généralisation du dispositif ou de son intégration à la stratégie nationale.

e) Bilan de l'efficacité d'IFADEM

En considérant les coûts par bénéficiaires, les taux de réussite aux évaluations, les taux de satisfactions élevés des bénéficiaires des formations mais aussi et surtout la volonté politique forte constatée dans les pays de s'approprier le dispositif et d'en faire le modèle de formation continue des enseignants et personnels de l'éducation, nous pouvons affirmer qu'IFADEM a

⁶ Le nombre de formés inclut les enseignants, mais aussi, le cas échéant, les directeurs et chefs d'établissements.

été un programme efficient dans le cadre de sa mise en œuvre grâce au financement de l'UE/ACP.

1.3.4. Durabilité

Il s'agit ici de s'interroger sur la capacité du système éducatif des pays concernés à s'appropriier le dispositif mis en œuvre et à le pérenniser au niveau institutionnel, technique et financier à travers des outils de gestion et de pilotage de la formation continue des enseignants et des autres acteurs du système éducatif. En parallèle, il est aussi question des conditions nécessaires à une telle appropriation / pérennisation.

Les analyses conduites au cours de cette évaluation sont très encourageantes sur la question de l'appropriation du dispositif par les acteurs nationaux et des faits tangibles poussent vers une confirmation de l'atteinte de l'objectif spécifique 3 du contrat de subvention qui visait l'appui à la mise en œuvre de stratégies nationales de FC.

D'une manière générale, l'évaluation des actions menées dans les 4 pays montrent que le dispositif IFADEM a considérablement évolué et dispose de leviers importants pour la durabilité des actions qu'il propose.

En premier lieu, IFADEM a su tirer parti de l'existence dans le pays ou l'élaboration en cours d'une stratégie nationale de formation initiale et continue des personnels de l'éducation dans laquelle peut s'insérer IFADEM : dans le cas du Burkina Faso, il s'agit d'utiliser IFADEM comme dispositif d'opérationnalisation de la stratégie, dans le cas des Comores, il s'est agi d'accompagner la définition de la stratégie en s'appuyant fortement sur les acquis de l'expérience de terrain conduite. Au Mali, le dispositif a pu tirer parti d'une tradition de FC des enseignants, il conviendra de s'assurer que ces éléments restent pris en compte dans les futurs appuis.

Un autre levier de pérennisation qu'IFADEM a cherché à actionner est celui de l'existence de budgets destinés à la formation, même s'ils restent en deçà des besoins pour pérenniser un dispositif de formation similaire. La recherche de mutualisation et de partenariats au niveau national, notamment sur les questions relatives à la fourniture d'énergie, ou de connectivité, est là aussi un signal encourageant dans le sens d'une pérennisation des actions développées.

Toujours sur le plan externe, même si la participation et la communication avec les autres partenaires techniques et financiers sont restées timides, la possibilité de bénéficier de l'intérêt et de l'accompagnement de PTF tels que le PME (via l'UNICEF) ou de l'AFD aux Comores par exemple dans le cadre de l'opérationnalisation de la stratégie de formation continue des personnels de l'éducation, ou de la mutualisation des ressources produites, permet d'assurer la durabilité des efforts entrepris.

En dehors de ces leviers externes, nous avons également relevé un certain nombre d'éléments que nous qualifierons d'internes à IFADEM et qui garantissent une durabilité de l'action. Ces éléments sont :

- En premier lieu, les livrets et supports de formation produits et utilisables largement au sein du système éducatif. Même s'ils devront être réactualisés, ils constituent une plus-value importante pour les systèmes de FC et de FI de chacun des pays ciblés.
- L'existence d'un dispositif d'auto-formation tutorée, accompagné d'outils numériques, pouvant être adapté et déployé à tous les niveaux d'enseignement et même dans d'autres secteurs. Compte-tenu du contexte sanitaire, il s'agit là d'une facilité proposée aux MEN.
- La mise à disposition ou l'amélioration des outils et des pratiques d'encadrement pédagogique, qui se diffuseront ainsi à l'échelle du système dans son ensemble.

En termes de durabilité, la question de l'équipement informatique et de l'accès au numérique semble donc être la plus problématique. En effet, le coût engendré pour le maintien des équipements informatiques et de la connexion internet dans les espaces numériques semble être une difficulté majeure. Aucune garantie n'est assurée sur le fait que les MEN dégageront des fonds publics pour soutenir les espaces numériques, en particulier pour assurer la maintenance et le remplacement des équipements, même des signaux encourageants existent notamment au Burkina Faso où l'État prend en charge la connexion des espaces numériques à la fibre optique.

1.3.5. 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 de chaque pays en termes de compétences professionnelles renforcées des enseignants en cours d'emploi et des apprentissages améliorés chez les élèves.

a) Appréciation de l'impact du projet sur les enseignants

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

- / Le processus de co-construction, très peu pratiqué jusque-là et qui mériterait à lui seul une étude de ses procédés et de ses différentes méthodes. Ce processus a développé des compétences de décentration, de négociation collective, de décisions consensuelles, etc. Rappelons la définition de ce terme au départ de la mise en œuvre d'IFADEM (Contrat de subvention IFADEM/UE

de 2014, p.40) : « *la co-construction est une méthode associant tous les acteurs nationaux pertinents à la conception de l'ensemble des aspects du dispositif. Elle repose sur le dialogue, le consensus et la commune compréhension des besoins pour définir les objectifs et les moyens mis en œuvre* ». Ici la co-construction a moins d'ambitions institutionnelles mais elle repose sur les mêmes compétences à développer, à savoir : compétences de négociation avec les collègues et supérieurs voire avec les élèves, compétences de dialogue et compétence d'émergence d'un consensus.

- / Le tutorat de proximité, certes qui existait avant mais n'avait pas la systématicité et l'accroissement de compétences de la part des encadrants notamment des tuteurs qui ont reçu une formation.
- / Les livrets individuels sont un support pédagogique notoire dans un océan de dénuement. Ils regroupent des informations d'explication et des propositions d'activités pédagogiques pour les enseignants et les élèves.
- / L'autoformation qui développe chez l'enseignant la part de réflexivité sur ses activités en initiant une formation alternée entre la consultation de documents pédagogiques, leur mise en pratique, la confrontation avec un tuteur.
- / Les regroupements collectifs tuteurs / enseignants formés confrontant les pratiques des uns et des autres sur un thème, préfigurant les démarches d'analyse de pratiques professionnelles.

b) Impact sur le rendement des élèves

A l'heure actuelle, aucune mesure scientifiquement valable ne permet de conclure sur l'impact du projet dans l'amélioration des apprentissages.

L'impact sur le rendement des élèves constitue le point le plus difficile dans l'évaluation des actions IFADEM, car ils sont difficiles à mesurer, et nécessitent une analyse de base préalable.

Les seuls éléments disponibles à ce stade relèvent des observations des tuteurs qui estiment que les élèves d'une classe « Ifadémienne » sont plus responsables, motivés, très participatifs, et ont tendance à appliquer ce qu'ils ont appris via des enseignements concrets.

Les enseignants du post-primaire rencontrés au Burkina Faso estiment au contraire qu'il y a peu de différence entre élèves des classes « Ifadémienne » et les autres.

L'observation d'un trop petit nombre de classes ne permet pas à la mission de conclure nettement à ce sujet. Ce problème n'est pas nouveau, c'est pourquoi le CCI a initié, en collaboration avec le PASEC, l'élaboration d'un outil d'évaluation de l'impact des apprentissages des élèves ayant eu des enseignants formés par IFADEM. A noter que le rapport « ROM Report » de mai 2019 recommandait (R2) de finaliser cette opération en juin 2019, de façon à exécuter l'évaluation dans les écoles à la rentrée d'octobre 2019, en soulignant qu'une telle évaluation conduite en fin de programme aurait un effet limité d'abord parce qu'il n'y a pas eu de d'analyse de lignes de base pour comparer l'impact des

apprentissages des élèves avec ou sans un enseignant IFADEM. De plus, le temps entre la fin des formations et la fin du projet semble trop court pour apprécier un tel impact de façon effective.

c) Appréciation de l'intégration des TIC

L'analyse de l'intégration des TIC doit être faite au regard des difficultés et retards considérables relevés dans l'installation des espaces et points numériques dans tous les pays évalués.

La formation IFADEM devait à l'origine intégrer formation aux contenus pédagogiques et formation aux outils informatiques. Compte-tenu de l'impossibilité de disposer des espaces numériques fonctionnels au moment du démarrage de la formation, le choix a été fait de différer la formation à l'informatique des enseignants bénéficiaires. Dans la plupart des cas, la formation s'est donc déroulée plusieurs mois après la fin de la formation pédagogique. Les acquis sont donc limités au regard des ambitions de départ. On note toutefois un degré de satisfaction plutôt bon de la part des enseignants ayant été formés.

Face à cette difficulté, et à la prise de conscience d'un modèle d'espace numérique n'étant pas forcément le plus efficace, IFADEM a choisi de développer et de tester différentes utilisations des TIC. Ces dernières ont majoritairement concerné les tuteurs, qui ont été soit équipé de matériel individuel (Burkina Faso, Tchad), pour faciliter leur travail d'encadrement, soit été les premiers bénéficiaires de la formation à l'informatique (aux Comores), en vue de renforcer leurs compétences pour l'accompagnement des enseignants à la fréquentation des points numériques.

Il conviendrait de conduire une évaluation spécifique de l'utilisation de ces outils par ces acteurs et de leur impact sur leurs pratiques de manière à documenter de possible scénario alternatif au modèle espace numérique dans les pays IFADEM. Les innovations expérimentées dans d'autres pays (tablettes au Sénégal) et le développement en cours d'une version d'IFADEM en ligne pourraient aller dans le sens d'une intégration des TIC « à la carte » en fonction des besoins des pays, des acteurs et des contraintes nationales, voir régionales.

Dans tous les cas, il est constaté que la sensibilisation au numérique a créé des besoins qui produiront sans doute des pressions sur les autorités pour un développement plus fort des équipements informatiques.

d) Analyse selon certains critères transversaux

La question du genre

Si le projet IFADEM est clair sur la décision de promouvoir la prise en charge et la facilitation de la participation des femmes, une analyse du genre n'a pas été incluse dans la description de l'action au moment de sa conception, ce qui rend toute mesure de l'action plus délicate.

Dans aucun des pays, les critères de sélection pour les concepteurs, tuteurs, et enseignants n'incluaient pas le genre. Le Cadre Logique (indicateurs) prévoyait : 50% de femmes entre les concepteurs (valeur réalisée en fin de programme IFADEM : 43%), 50% pour les tuteurs (il s'est tenu à 10%), et 30% pour les enseignants, mais aucune instruction spécifique n'a été donnée en ce sens.

Cependant ces éléments tendent d'une part à être atténués par une analyse spécifique du contexte de chaque pays en termes de genre et d'autre part par les efforts initiés par IFADEM depuis la recommandation de la ROM Review de 2018 pour une meilleure prise en compte du genre.

D'après les informations contenues dans le rapport narratif d'activités 2019 transmis par le CCI, on note une amélioration sur les indicateurs relatifs au genre, avec des chiffres avoisinant la valeur cible pour 2 pays (Burkina Faso et Tchad) et la dépassant (Mali). Le taux est bas pour les Comores, mais il est à mettre en perspective avec la structure de la population ciblée, le taux concernant l'ensemble des acteurs formés par le programme, dont toute la population enseignante du primaire, composée en majorité d'hommes.

	Valeur cible	Mali	Tchad	Comores	Burkina Faso
Pourcentage des femmes formées	30%	34,9%	29%	11,4%	28%

Par ailleurs, même avec une volonté forte pour une parité dans le ciblage des acteurs et des bénéficiaires, le vivier ne pouvait permettre un recrutement à parité. Le problème est donc plus structurel et IFADEM a cherché à y trouver une réponse en proposant une offre de formation sur la meilleure prise en compte du genre à certains cadres du système éducatif des pays ciblés.

La question du développement durable

Certains aspects environnementaux ont été considérés dès la conception du projet. Des technologies intégrées à basse consommation énergétique ont été installées. Les matériels informatiques, en particulier les ordinateurs à installer dans les espaces numériques, sont choisis tout en tenant compte de leurs faibles besoins en énergie.

Aucun livret n'est exclusivement consacré au développement durable, seules des références y sont faites dans quelques livrets (Burkina Faso et Comores). On peut espérer que certains des livrets en préparation⁷ combleront cette lacune ; c'est d'ailleurs bien ce que prévoient les autorités.

⁷ Notamment « Agriculture et élevage », ou/et « Histoire et géographie »

1.4. Analyse prospective

La présente analyse prospective, faisant suite à la mise en œuvre des activités de la phase expérimentale, s'appuie bien entendu sur les constats rétrospectifs qui précèdent, en vue de formuler des recommandations pour la phase de déploiement.

1.4.1. De la gouvernance de l'initiative

La gouvernance de l'initiative, dans sa structuration générique, garantit une bonne représentation de l'ensemble des parties prenantes au dispositif au niveau national. Cependant dans les faits, les CN sont peu dynamiques et ont souvent un rôle de validation a posteriori. Une meilleure animation des CN permettrait d'aller vers une plus grande communication sur le dispositif et favoriserait son appropriation, notamment en vue d'une intégration dans les stratégies nationales de formation continue des enseignants.

Le souhait d'IFADEM d'aller vers une gouvernance territoriale avec la création de comités régionaux ou insulaire est à saluer, mais il est nécessaire de mieux penser l'articulation entre le CN, les CR et le SE de manière à fluidifier la communication et assurer une bonne prise en charge de leurs rôles et responsabilités par les acteurs. Une meilleure communication sur le contenu du dispositif, ses objectifs et ses activités à ce niveau serait souhaitable.

Le rôle du Secrétariat exécutif en tant que moteur de la mise en œuvre des activités est à maintenir, tout en s'assurant que la responsabilité de la mise en œuvre au titre du MEN ne repose pas sur la seule personne du Secrétaire Exécutif.

Enfin, en vue d'une meilleure articulation entre FI et FC, le rôle des instituts de formation initiale des maîtres pourrait être repensé, lorsque le contexte le permet, pour leur confier, aux côtés des directions de la formation lorsqu'elles existent, un poids plus important.

1.4.2. De la formation des acteurs et bénéficiaires

Les très bons résultats globaux des évaluations finales montrent que les enseignants stagiaires bénéficiaires ont largement progressé grâce à cette formation. La formation est jugée de qualité par les autorités et le dispositif est très bien approprié.

Au Mali, au Burkina Faso et au Tchad, les demandes sont apparues pour la formation d'autres publics : les enseignants n'ayant pas fait partie du ciblage initial sur le plan géographique, mais également les enseignants ayant un statut différent (maîtres communautaires au Tchad par exemple). De nouveaux chantiers sont donc en œuvre dans plusieurs pays pour la conception de contenus additionnels, mais aussi pour la définition de scénario de formation pour d'autres publics.

Dans le cas des Comores, il est intéressant de relever que l'ensemble de la population enseignante ayant bénéficié de la formation, les enjeux étaient nombreux et les résultats de la formation sont à analyser à la lumière des défis occasionnés par la mise en marche de la première action de formation continue de cette ampleur dans le pays. Si le taux de réussite à l'évaluation semble faible par rapport aux autres pays (54% environ⁸), il n'en demeure pas moins que le dispositif a d'une part enregistré un faible taux d'abandon et que les compétences d'un nombre important d'enseignants ont été renforcées.

Le dispositif de formation proposé dans chacun des 4 pays a donc fait ses preuves et a permis de développer ou de proposer des éléments d'opérationnalisation d'une véritable stratégie de formation continue. Il convient donc de poursuivre cet appui en vue de capitaliser sur les acquis et de développer et accompagner la mise en œuvre de plans nationaux de formation reposant sur la méthodologie IFADEM.

Cela semble un objectif atteignable, puisqu'il est tout à fait en accord avec les premiers documents stratégiques élaborés par les pays.

1.4.3. De l'intégration des TIC

Les espaces numériques bénéficient d'une très bonne image. Pourtant ils sont très peu utilisés par les enseignants en formation.

La notion d'espace numérique est probablement à revoir : il est certainement souhaitable que des équipements de ce type soient disponibles dans des lieux de formation, mais d'une part il faudrait que leur maintenance puisse être assurée correctement, et d'autre part on constate qu'ils ne sont que de peu d'utilité pour les formations IFADEM elles-mêmes.

L'avenir est certainement plus aux smartphones et aux tablettes, même si pour le moment la disponibilité des réseaux est loin d'être assurée partout. La prise de conscience des problèmes liés aux pandémies telles que la Covid-19 devrait accélérer cette mutation.

Dans un premier temps, cela pourrait consister à présenter, sous forme de webinaires, tout ce qui s'opère normalement pendant les regroupements⁹ : présentation des contenus et de la méthodologie de la formation à distance, explication des passages les moins bien compris, accompagnement d'activités, etc. A cette occasion, les futurs livrets pourront être enrichis avec des liens hypertextes donnant accès à des animations et autres ressources, en ligne ou disponibles hors connexion sur ordinateur ou tablette. Ce sera un moyen d'anticiper sur le moment où les conditions (ressources financières, qualité des réseaux électrique et Internet)

⁸ Le calendrier d'évaluation très contraint pour les évaluations pratiques est par ailleurs à considérer pour expliquer ce taux, certains enseignants n'ayant pas pu être visité le jour prévu et le calendrier ne permettant pas un second passage, il n'ont pas eu de note pratique, faisant baisser la moyenne globale.

⁹ Cette formule a fait récemment l'objet d'une réflexion en Côte d'Ivoire.

seront suffisantes pour généraliser cette démarche, sans empêcher d'utiliser les livrets de façon traditionnelle en attendant¹⁰.

Il semble qu'IFADEM a déjà bien commencé à mettre en œuvre une telle démarche, avec une plateforme « IFADEM 100% en ligne », qui aurait vocation à être à terme adaptée pour chacun des pays bénéficiaires, avec une gestion nationale. Ceci en complément d'une plateforme d'enseignement à distance Moodle, à vocation plus générale et bien utilisable avec les smartphones.

Il conviendra cependant d'anticiper divers problèmes, tels que l'attente des bénéficiaires pour être dotés d'une tablette et d'un crédit de communication suffisant. Cela peut bien sûr engendrer des difficultés budgétaires au niveau de la formation elle-même, et il convient également de permettre le fonctionnement après la formation avec l'accès à de nouvelles ressources pédagogiques, les habitudes de communication avec les encadrants et entre pairs, de travail en réseau, etc. Pour cela, il sera indispensable de négocier avec les fournisseurs d'accès des tarifs préférentiels, supportables dans la durée par les acteurs et notamment les enseignants.

1.4.4. De la communication et de la visibilité

La consultation du site Internet IFADEM.org montre quelques défaillances, tout à fait compréhensibles mais, le laisser dans l'état peut créer des ambiguïtés. Par exemple, sur le site des pays, les livrets sont listés, répertoriés et un lien hypertexte permet d'accéder directement au contenu du livret, ce qui est une excellente chose pour les enseignants n'ayant pas bénéficié dans les autres pays de la formation IFADEM. Mais de nombreux documents sont manquants et certains liens sont erronés. Ceci ne joue pas en faveur d'une bonne communication sur les activités menées.

Cette remarque a conduit aux Comores à la proposition de mise sur chantier d'un site Internet national comorien dédié spécifiquement à la formation initiale et continue des enseignants et des personnels de l'éducation et de la formation. Ce site pourrait être pris en main par l'Instance nationale chargée de la coordination et gestion des personnels d'éducation et de formation telle que définie dans le document de stratégie nationale de la formation continue dans l'éducation et la formation en Union des Comores publiée en décembre 2019 (SNFCEF). Des initiatives nationales en ce sens pourraient être réfléchies, ou du moins la structuration d'un modèle de communication national utilisant les technologies.

¹⁰ Cf. l'expérience très intéressante de l'utilisation des tablettes dans le cadre de la formation IFADEM au Sénégal.

A un autre niveau de communication, il est à noter que les PTF doivent être invités au Comité national et aux restitutions, de façon à coordonner leurs actions et à les sensibiliser pour obtenir des financements complémentaires.

Les équipes IFADEM auraient tout intérêt à participer plus activement aux réunions des groupes sectoriels en éducation et à accompagner les autorités ministérielles dans la rédaction de notes contextuelles, afin de mieux faire connaître le projet auprès des PTF, dont certains pourraient être intéressés à financer les phases ultérieures de généralisation du dispositif. C'est d'ailleurs, en complément à la motivation (bien réelle) des autorités nationales, le seul moyen de parvenir à ce qu'IFADEM puisse inspirer toute la formation des enseignants tant initiale que continue, puisque c'est à ce niveau que s'élaborent les plans sectoriels, qui sont la référence pour la politique nationale du secteur.

1.4.5. 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 que l'OIF-AUF. Nul doute que les MEN sauront plaider la cause auprès des bailleurs multilatéraux également, d'autant que les objectifs d'IFADEM sont en parfaite cohérence avec les orientations de leurs plans sectoriels.

Plusieurs autres projets de coopération dans le domaine de l'éducation travaillent ou ont travaillé sur des thématiques proches d'IFADEM dans chacun des 4 pays. Cela montre d'une part une certaine convergence dans les méthodes pédagogiques et l'utilisation des outils numériques, et d'autre part que ces projets sont trop souvent considérés par les acteurs comme indépendants les uns des autres. L'intérêt des pays serait que les autorités nationales fassent en sorte qu'ils se connaissent mieux entre eux, et s'enrichissent mutuellement.

A l'heure actuelle, deux programmes nous semblent d'un intérêt particulier pour le développement de synergies : le programme APPRENDRE qui touche les même pays qu'IFADEM et pourrait s'appuyer sur les acquis de ce dernier pour développer des actions complémentaires (par exemple au niveau du public cible) et le programme d'Appui à la qualité développé par l'IPE/Pôle de Dakar, qui travaille sur les déterminants de la qualité, avec une large part d'étude concernant les pratiques des enseignants. Là encore, IFADEM dispose d'une richesse de retours d'expériences que le développement de synergies pourraient mettre à profit d'un enrichissement mutuel des projets/programmes, au bénéfice des pays.

1.4.6. Pour les suites à donner

Il ne serait pas pertinent de donner ici un avis détaillé sur un futur déploiement pour chacun des pays, car d'une part les initiatives nationales à ce sujet montrent que la généralisation de

la démarche IFADEM pour la formation continue des enseignants est déjà en route, et d'autre part nous ne disposons pas des données budgétaires sur le coût de la phase pilote dans le pays, qui permettraient de faire des extrapolations.

Il est cependant important d'insister sur la nécessaire communication et synergie à trouver avec les partenaires techniques et financiers présents dans chacun des pays : la formation initiale et continue des enseignants demeure un enjeu central pour tous les pays et un secteur de concentration de la plupart des bailleurs internationaux, à commencer par le PME.

De nombreux projets ou programmes d'appuis sont déjà en cours de démarrage au Mali, au Tchad, au Burkina Faso et aux Comores, essentiellement sur financement de l'AFD, du PME, de l'APEFE ou de la coopération suisse. Il conviendrait de renforcer la participation des acteurs d'IFADEM aux réunions sectorielles de manière à s'assurer à minima de la capitalisation du dispositif développé dans les actions en cours de développement.

II. CONCLUSIONS

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

La phase expérimentale d'IFADEM **au Tchad** est une réussite, grâce à l'implication des acteurs à tous les niveaux, et à une volonté politique affirmée. La généralisation de la démarche IFADEM pour toute la formation initiale et continue des enseignants est cohérente avec les orientations stratégiques du pays, et les autorités l'ont déjà initiée. Sa mise en œuvre concrète absorbera cependant des moyens que le MENPC aura du mal à dégager seul, d'où la nécessité de se rapprocher encore plus des PTF actifs dans le domaine de l'Éducation (comme la coopération suisse avec laquelle un projet de collaboration est en cours d'instruction).

La phase expérimentale d'IFADEM **au Burkina Faso** est elle aussi une belle réussite. Alors qu'initialement il était prévu 9 livrets (4 pour les enseignants du primaire et 5 pour ceux du post-primaire), pas moins de 17 au total ont été élaborés, en étendant le public cible aux directeurs et chefs d'établissement, et les niveaux visés au préscolaire et récemment au secondaire, ce qui est unique parmi les « pays IFADEM ». La généralisation de la démarche IFADEM pour toute la formation initiale et continue des enseignants est cohérente avec les orientations stratégiques du pays, et les autorités l'ont déjà initiée.

Aux **Comores**, l'objectif des formations organisées n'était pas a priori de généraliser le modèle IFADEM dans la formation continue des enseignants. Néanmoins, ces formations ont contribué à favoriser une compréhension rapide par les décideurs des avantages d'un tel dispositif de formation continue et même initiale pour les enseignants dans tous les pays. Nous pouvons considérer les formations effectuées dans le cadre du programme IFADEM comme un possible début du processus de généralisation du modèle IFADEM dans la formation continue aux Comores. Pour avancer dans le sens de cette généralisation, il faudrait accompagner la mise en œuvre devant suivre la validation politique du document de « stratégie nationale de la formation continue dans l'éducation et la formation » et s'assurer que les formations continues, appuyées par les autres partenaires, ne soient pas en contradiction avec le document stratégique. Il conviendrait que la stratégie nationale de la formation continue soit opérationnalisée sans attendre.

On peut considérer que par rapport aux ressources humaines et matérielles, la structure du projet telle qu'elle a pu être appréhendée, semble adéquate vis-à-vis des objectifs à atteindre. Malgré des retards observés, les concepteurs, les experts nationaux et internationaux, les

tuteurs formés, les livrets produits, les espaces réhabilités et équipés avec des ordinateurs, des projecteurs, et des imprimantes, témoignent de la contribution importante apportée par l'IFADEM au secteur éducatif de chacun des pays.

La situation pandémique a sans doute produit une accélération dans la demande et le besoin d'utilisation de techniques fonctionnelles de pointe en matière numérique.

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

La plateforme numérique utilisée, en cours d'élaboration, serait hébergée par un Data Center basé en Suisse. Comme pour Moodle l'fadem ; il permettrait de sécuriser les données et de gérer jusqu'à 2000 connexions simultanées. A terme, il existera une plateforme personnalisée où chacun pourra se connecter avec un nom d'utilisation et un mot de passe sous la présence permanente d'un administrateur par pays. En cas d'absence de réseau, les utilisateurs pourront solliciter les ressources en local (tablettes ou smartphones).

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

Il reste à scénariser les contenus et donc à les modifier en profondeur, à insérer, par exemple, des portails d'accès à des ressources documentaires, à créer des possibilités de liens en hypertextes.

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

III. RECOMMANDATIONS

Recommandations sur le plan du pilotage et de l'organisation

- Les équipes IFADEM devraient participer plus activement aux réunions des groupes sectoriels en Éducation, et accompagner les autorités ministérielles dans la rédaction de notes contextuelles, afin de mieux faire connaître le projet auprès des PTF, et ainsi faciliter le financement de la généralisation du dispositif ou le développement de synergies.
- Il conviendrait de faire de la prise en compte du genre une priorité pour IFADEM, ce qui n'est toujours pas le cas malgré quelques progrès. Il en est de même avec la thématique du développement durable, qui est appelée à se développer en réponse à de nombreux besoins exprimés par les pays.
- La mise en place d'actions de formation demande un peu moins de centralisation et plus d'autonomie. Les procédures de vérification des activités réalisées ont été lourdes, mais elles ont montré que les acteurs pouvaient le faire et que, sans doute, cela relevait des fonctions pour lesquelles ils avaient des compétences mais qu'ils ne pouvaient exercer, faute de moyens.
- Le pilotage d'IFADEM au niveau national pourrait être amélioré en responsabilisant plus les équipes nationales et en leur fournissant les outils leur permettant de suivre et de rendre compte de la mise en œuvre des activités de manière plus efficace. Un cadre logique assorti d'indicateurs pourrait ainsi être élaboré en Annexe aux Accords-cadres, et les gestionnaires pays formés à des outils simples de suivi et de gestion de manière plus systématique.

Recommandations sur le plan de la formation

- La valorisation et/ou la certification de la formation continue devrait être recherchée et discutée dès l'atelier de co-construction d'IFADEM dans les pays, de manière à en faire une condition à obtenir. Il s'agit d'un élément important de reconnaissance et d'aide à la motivation pour les enseignants, ainsi qu'une amélioration à plus long terme de leurs perspectives de carrières et d'évolution. Il s'agit d'un élément jugé comme central dans beaucoup d'analyses récentes conduites autour de la question de la professionnalité enseignante. IFADEM dispose d'une longueur d'avance sur ce point dans plusieurs pays, il conviendrait de l'étendre dans tous les pays d'intervention.
- Agir pour le développement personnel de l'enseignant pour valoriser l'action IFADEM. Il est important de prendre en considération les thématiques transversales liées notamment au développement des compétences de vie chez l'enseignant, qui correspond à une évolution de la professionnalité enseignante et qui représente d'importants enjeux dans les pays concernés par les actions d'IFADEM.

- Élargir l'expérimentation conduite au Burkina Faso sur le préscolaire et le post primaire à tous les pays, de manière à appuyer l'ensemble du cycle d'éducation de base.
- Élargir de manière systématique la formation aux directeurs et chefs d'établissements et étudier la possibilité d'un élargissement aux corps d'encadrement en capitalisant sur les acquis des expérimentations conduites, notamment via l'utilisation des technologies.

Recommandations sur le plan de l'évaluation

- Le point faible dans l'évaluation des actions IFADEM est celle des impacts sur les élèves, qui sont très difficiles à mesurer : l'initiative du CCI de créer des outils à ce sujet est donc la bienvenue, et on ne peut qu'espérer leur finalisation prochaine.
- L'évaluation des activités de formation est encore mal comprise. L'exemple de l'évaluation des formations des enseignants dans le cadre d'IFADEM montre une évaluation sommative divisant théorie et pratique. La révision de ce modèle d'évaluation en proposant une vérification des connaissances par le traitement de cas pratiques plutôt que par des épreuves écrites ou des questionnaires serait plus pertinente avec les modalités pédagogiques recherchées.

Recommandations sur le plan des technologies

- A la lumière de l'expérience de la pandémie de la Covid-19, le passage à une forme très largement numérique d'IFADEM ne pourra que s'accélérer, même si dans beaucoup de pays les conditions matérielles (ressources financières, qualité du réseau Internet) sont encore insuffisantes pour généraliser cette démarche. Il conviendra d'anticiper divers problèmes, tels que l'attente des bénéficiaires pour être dotés d'une tablette et d'un crédit de communication suffisant. Pour permettre le fonctionnement y compris après la fin de la formation, il sera notamment indispensable de négocier avec les fournisseurs d'accès des tarifs préférentiels, supportables dans la durée par les acteurs et notamment les enseignants.
- Renforcer la formation des enseignants au numérique. Des formations plus longues, soucieuses du niveau des enseignants face à l'informatique, notamment dans le milieu rural, sont recommandées.



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