



AGENCE
UNIVERSITAIRE
DE LA FRANCOPHONIE

ORGANISATION
INTERNATIONALE DE
la francophonie

afd
AGENCE FRANÇAISE
DE DÉVELOPPEMENT



Initiative francophone pour la formation à distance des maitres

ÉVALUATION DE LA PHASE 2 D'IFADEM AU BURUNDI

Bernard DUMONT
Anne JORRO
Liliane LE PESANT

Décembre 2012



SOMMAIRE	4
PREAMBULE	6
SIGLES	7
RESUME EXECUTIF	8
ÉVALUATION DE LA PHASE 2 D’IFADEM AU BURUNDI, RAPPORT COMPLET	13
Composante 1. Examen des processus	14
1.1. Méthodologie de l’expertise	14
1.2. Le contexte de l’expertise	14
1.3. L’examen des processus	16
A. La gouvernance du projet IFADEM.....	16
B. Le pilotage du projet	17
C. Identification des acteurs, constitution et animation des équipes	18
D. Conception et adaptation des contenus de formation par les concepteurs.....	19
E. Élaboration de dispositifs d’évaluation	19
F. Installation et utilisation des infrastructures techniques.....	20
G. Organisation des formations des formateurs et demeles cadres	20
1.4. Récit analytique	25
A. De la signature de la convention à la gestion d’IFADEM par le CN : du 3 novembre 2010 à octobre 2012.....	25
B. Formation de formateurs et de cadres du ministère : octobre 2010-septembre 2012	26
C. Elaboration d’outils et formations des tuteurs, des animateurs (septembre 2010-mai 2012).....	28
D. Évolution des formations pour la FOAD et création des infrastructures : décembre 2010 - mai 2012	28
E. Evolution des outils et formation des instituteurs (septembre 2010 – avril 2012).....	29
F. Formation des instituteurs : avril 2011-mai 2012	29
G. Élaboration d’outils pour la mise en place d’un cadre stratégique de formation continue et pour l’évolution du cycle fondamental	30
H. Conclusion	31
Composante 2. Analyse de la performance	33
2.1. Pertinence	33
A. La gouvernance et le pilotage	33
B. Pertinence de la formation des instituteurs.....	35
C. Pertinence des formations IFADEM liées à la FOAD et aux TIC.....	38
2.2. Efficacité	40
A. L’atteinte des objectifs fixés dans la convention de 2010 signée entre le MEBES et l’OIF-AUF.....	40
B. L’efficacité d’IFADEM sur les publics cibles	42
2.3. Efficience	47
2.4. Impact	50
A. Impact sur la politique de réorganisation des curricula, de formation continue, de réorganisation de l’école fondamentale.....	50
B. Impact des installations et des outils liés aux TIC	53

2.5. Viabilité	54
A. Capacité du système éducatif à s'approprier la gestion, l'administration et l'extension du dispositif au niveau institutionnel.....	54
B. Capacité du système éducatif à s'approprier la gestion, l'administration et l'extension du dispositif au niveau technique.....	54
2.6. Articulation du projet aux objectifs nationaux	56

Composante 3. Évaluation prospective 57

3.1. Vers un pilotage du futur dispositif de FC	57
A. Première étape	57
B. Seconde étape	58
C. Troisième étape.....	59
D. Quatrième étape.....	60
E. Articulation et synergie dans les préconisations sur la formation continue.....	61
3.2. Extension	62
A. Extension géographique	62
B. Extension au public de formateurs de formateurs : conception et développement de nouvelles formations spécifiques	62
C. Extension à de nouveaux niveaux de classe en vue d'articuler les formations aux nouveaux curricula de l'école fondamentale	64
D. Coûts.....	66
3.3. Le dispositif de formation continue et ses modalités.....	66
A. Scénario 1 - Formation en présentiel.....	66
B. Scénario 2 - Formation intégrée	67
C. Scénario 3 – Formation à distance.....	68
3.4. Place pour des TIC/TICE	69
A. Concernant l'alphabetisation digitale (sensibilisation aux TIC)	69
B. Concernant la formation aux TICE	69
3.5. Priorités pour le renforcement des capacités nationales d'encadrement	69
3.6. Infrastructures numériques.....	70

Composante 4. Préconisations 72

4.1. La gouvernance.....	72
4.2. La formation des formateurs et des enseignants en langue-didactique et pédagogie	73
A. À court terme.....	73
B. À moyen terme	74
4.3. Les dispositifs de formation.....	75
4.4. TIC / TICE.....	76

Conclusion..... 77

Annexe 1. Programme de la mission	79
Annexe 2 : Méthodologie	81
Annexe 3 : Liste des documents mis à disposition par l'AUF.....	83
Annexe 4 : Sessions de formation de la phase 2	85
Annexe 5 : Ressources pédagogiques utilisées par les usagers des espaces numériques.....	88
Annexe 6 : Taux de réalisation.....	89
Annexe 7: Dotations pédagogiques pour chaque Espace numérique	92

La mission d'expertise

Le présent rapport intermédiaire porte sur l'évaluation de la phase 2 du projet IFADEM au Burundi. La mission d'expertise a été réalisée sur la base des documents remis par l'AUF (voir annexe 1) et après un déplacement au Burundi effectué entre le 29 septembre et le 11 octobre 2012 par 3 experts.

Présentation des experts

Bernard Dumont, consultant, expert sur la FOAD et les TIC ;

Anne Jorro, professeur des universités, Université de Toulouse 2, experte sur la formation continue ;

Liliane Le Pesant, formatrice de formateurs, experte en langue et didactique du français.

Les commanditaires

- Le ministère de l'Enseignement de Base, de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation (MEBSEMFPFA)
- L'Agence française de Développement (AFD) ;
- L'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) et l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) pour le déploiement d'IFADEM au Burundi (2010-2012), l'AUF en étant le maître d'ouvrage délégué.

Les termes de référence

L'évaluation de la phase 2 d'IFADEM au Burundi comprend trois objectifs majeurs :

«- Une évaluation rétrospective qui entend donner une appréciation sur le dispositif de formation mis en place et sur son degré de réponse aux objectifs du Burundi...

- Une évaluation du degré d'appropriation de l'Initiative par les acteurs éducatifs burundais et de son intégration dans le système de formation continue ; il s'agira notamment de vérifier son adéquation en terme de gouvernance et de partage des responsabilités entre les différents intervenants et son évolution dans la durée en particulier sa reconfiguration entre phase 1 et phase 2. Rappelons ici que la phase 2 d'IFADEM--Burundi appelée « phase relai » dans l'évaluation externe de la phase expérimentale devait permettre un transfert progressif de sa gestion au ministère de l'Éducation et, à terme, un pilotage autonome du dispositif par les structures en charge de la formation continue des enseignant-e-s...

- Une évaluation prospective qui permette aux décideurs de tirer les enseignements de la phase 2 dans l'optique d'une poursuite d'IFADEM... »

○ AAGL	Antenne AUF des Grands Lacs
○ AFD	Agence française de Développement
○ AUF	Agence universitaire de la Francophonie
○ BACGL	Bureau Afrique Centrale et des Grands Lacs
○ CCI	Comité de Coordination IFADEM
○ CELAB	Centre d'Etude des Langues au Burundi
○ CP	Comité de pilotage
○ DGBP	Direction Générale des Bureaux Pédagogiques
○ DNL	Disciplines non linguistiques
○ FOAD	Formation ouverte et à distance
○ GE	Groupe d'experts
○ GP	Groupe des Partenaires
○ IFADEM	Initiative francophone pour la formation à distance des maîtres
○ MEBSEMFP	ministère de l'Enseignement de Base, de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation
○ OIF	Organisation internationale de la Francophonie
○ PSDEF	Plan Sectoriel de Développement en Éducation et Formation
○ PTF	Partenaire technique et financier
○ RTL	Responsable Technique Local(e)
○ RSN	Radio Scolaire Nderagakura
○ TIC	Technologies de l'information et de la communication
○ TICE	Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement

1. Le contexte

La phase d'expérimentation d'IFADEM, sur la période 2008-2010, cherchait à renforcer les compétences des enseignants du point de vue de l'enseignement du français et à les initier aux technologies éducatives, la seconde phase 2010-2012 visait l'amplification et la consolidation de ce dispositif. Le parcours de formation qui s'est déroulé sur 9 mois a permis à 1 733 instituteurs d'être formés et 94,3% d'entre eux d'être certifiés. Une centaine de formateurs (animateurs, inspecteurs provinciaux) ont aussi été formés. La phase 2 a vu la production de 3 livrets complémentaires, la création de 4 espaces numériques dans les provinces et de deux espaces numériques au ministère ainsi que des formations pour l'encadrement.

2. L'OBJECTIF DE L'ÉVALUATION

L'évaluation de la performance de la phase 2 d'IFADEM, à travers les critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de viabilité, porte sur le degré d'appropriation d'IFADEM par les acteurs éducatifs burundais ainsi que sur son intégration dans le système de formation continue, en particulier en ce qui concerne la gouvernance. Cette évaluation, d'un point de vue prospectif, doit permettre aux décideurs de tirer les enseignements de la phase 2 dans l'optique d'un transfert de compétences vers le ministère.

3. L'ANALYSE DE LA GOUVERNANCE, DE LA FORMATION DES ACTEURS ET DE L'INITIATION AUX TIC / TICE

La gouvernance

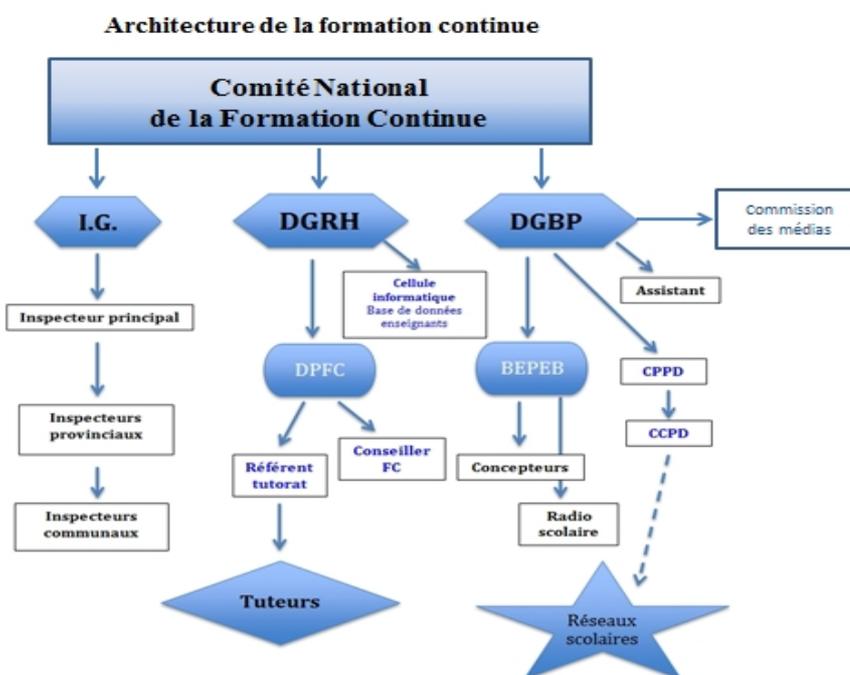
D'une manière générale IFADEM correspond aux orientations politiques et stratégiques du MBSEMFPFA telles qu'elles sont formulées dans l'article 1 du décret du 21 avril 2011. Les actions de formation prévues et mises en œuvre dans le cadre d'IFADEM visent bien à doter les acteurs du système éducatif d'une formation adéquate aux missions qui sont les leurs. IFADEM correspond également aux orientations politiques et stratégiques énoncées dans le PSDEF du MBSEMFPFA du point de vue de la décentralisation et, par conséquent, du transfert des capacités administratives dans les provinces et les communes.

Le pilotage du dispositif assuré par le comité national a permis un suivi stratégique pertinent. De même, le chef de projet IFADEM pour l'AUF et l'OIF et le chargé auprès de la directrice générale du BEPEB ont établi les bases d'un travail soutenu en matière de pilotage.

La cohérence dans la gouvernance est donc manifeste. Cependant, la question d'une cohérence externe avec les actions entreprises avec les partenaires techniques et financiers se pose dans la mesure où ces actions coexistent sans toutefois s'enrichir mutuellement.

Les propositions qui sont formulées dans la perspective d'un transfert de compétences vers le MBSEMFPFA reposent sur une architecture de la formation continue (schéma page suivante) qui donne aux deux directions DGBP et DGRH du ministère une structuration renforcée. La DGRH, appuyée par une cellule informatique, disposerait d'un poste de conseiller en formation continue et d'un référent tutorat. La DGBP verrait la création d'une commission des médias et de centres provinciaux et communaux pédagogiques de Documentation (CCPD, CPPD).

Cette structuration suppose une étroite collaboration entre les deux directions, qui sera effective avec la création d'un Comité National de la formation continue pour la mise en œuvre d'une politique de formation qui bénéficie de façon équitable aux enseignants sur l'ensemble du territoire.



La formation en langue, didactique et pédagogie: formateurs de formateurs et des enseignants, dispositif pédagogique

Les formateurs – « concepteurs » et « tuteurs » ont tous amélioré leurs compétences grâce aux formations IFADEM. Ce sont des acteurs sur lesquels le ministère pourra s'appuyer pour l'organisation et la mise en place du plan de formation continue.

- **Les concepteurs** ont élaboré les modules de formation et ont su transférer les compétences acquises pour la conception de modules hors IFADEM (ELAN et ministère). Ils ont développé leurs compétences de formateurs de formateurs en animant des sessions pour les inspecteurs pédagogiques, les directeurs d'écoles et les animateurs. Enfin, ils ont assuré le suivi des formations, et répondu aux besoins qui remontaient du terrain par le biais d'émissions radiophoniques à destination des instituteurs en stage.
- **Les tuteurs** ont pu renforcer leurs compétences linguistiques ; ils ont été sensibilisés aux nouvelles méthodes pédagogiques et didactiques ; ils ont fait remonter les besoins du terrain et fait évoluer leur posture en se positionnant comme encadreurs de proximité, ce qui a permis des échanges plus fructueux avec les enseignants et un recensement des besoins du terrain plus précis.
- Un complément de formation sera cependant utile en langue et didactique du français, en analyse des pratiques professionnelles et en animation de réunion.

- **Les animateurs**, épaulés par les tuteurs, ont acquis une expérience en formation de formateurs. Le MBSEMFPFA pourra s'appuyer sur eux pour étoffer l'équipe de formateurs de formateurs.
- **Les 7 livrets pédagogiques IFADEM** ont permis de véhiculer de nouvelles méthodes didactiques et pédagogiques dans l'enseignement-apprentissage du français langue étrangère (FLE) et du français sur objectifs spécifiques (FOS) dans les disciplines scientifiques. Le dispositif pourrait être cependant allégé et simplifié.
- **Les instituteurs « ifadémiens »**, ont manifestement tiré profit de la formation, veillant à mieux structurer leurs cours et à s'assurer que les élèves suivent leurs explications. Ces nouvelles méthodes étant encore très récentes, il serait utile de prévoir des compléments de formations.

L'initiation aux TIC / TICE

Tous les instituteurs, inspecteurs-tuteurs et autres personnels d'encadrement impliqués dans IFADEM ont bénéficié d'une initiation à l'informatique et à Internet. Cependant ceux qui n'ont pas un accès régulier à un ordinateur éprouvent des difficultés à progresser. L'impact des espaces numériques est fort sur la formation initiale des enseignants dans les établissements d'accueil et pour le désenclavement des provinces concernées.

L'impact du site IFADEM est satisfaisant si on tient compte des difficultés rencontrées par les enseignants pour accéder à Internet en dehors de la capitale et de certaines villes. Quant au site de la formation continue, il faudra attendre son ouverture officielle pour analyser son impact sur les enseignants.

4. LES PRECONISATIONS

Préconisations sur la gouvernance

À court terme

- Consolidation de la DGRH au niveau du suivi statistique ;
- Création d'un Comité National de la formation continue dont la fonction serait de favoriser les articulations entre les deux directions du ministère tant au plan de la politique de la formation continue qu'au plan des stratégies à mettre en œuvre ;
- Renforcement des capacités d'accompagnement et d'évaluation des corps intermédiaires qui s'avèrent indispensables dans une politique de décentralisation de la formation continue.

Préconisations pour les formations en langue, didactique et pédagogie

À court terme

- Concevoir et développer des formations spécifiques pour les formateurs de formateurs :
 - **pour les encadreurs pédagogiques (type « tuteurs » IFADEM)** : renforcement des connaissances en didactique et en pédagogie ; analyse des pratiques professionnelles lors de l'observation de séances de classes ; animation des réunions ou des regroupements ; renforcement linguistique pour ceux qui n'ont pas le niveau B2 du cadre européen commun de référence pour les langues ;

- **pour les animateurs** : renforcer leurs compétences pour qu'ils soient des formateurs à part entière ;
- **pour les formateurs actuels des lycées pédagogiques et des écoles normales.**
- Articuler l'élaboration des outils pédagogiques et des contenus de formation continue en lien avec l'élaboration d'outils pour la formation initiale.
- Élaborer un module de formation et mettre en place un plan de formation continue pour les enseignants du nouveau 4ème cycle : 7ème et 8ème année.
- Mettre en place des formations plus brèves et plus ciblées pour les enseignants de l'école fondamentale.

À moyen terme

- Proposer aux « concepteurs » de se tourner vers une formation de type universitaire : master ou doctorat.
- Développer des formations en swahili, anglais et français pour les enseignants du second cycle : mise à niveau linguistique, élaboration d'outils linguistiques et didactiques.
- Doter les écoles de ressources pédagogiques : manuels, affiches pédagogiques ; conception d'émissions radio à écouter en classe, quelques albums de littérature de jeunesse.
- Prévoir des évaluations pour mesurer l'impact de la formation continue : sur les enseignants, sur les élèves.

Préconisations sur les modalités de formation continue : trois scénarios possibles

Scénario 1 - Formation en présentiel

Il est déjà utilisé pour les instituteurs dans le cadre des journées pédagogiques. Dans le cadre d'IFADEM, il a été retenu pour les ateliers 3i pour la formation des instituteurs, des concepteurs, des inspecteurs, des animateurs, des chefs d'établissement et des élèves-instituteurs. Les exigences sont faibles en infrastructures mais la qualité est variable et n'y a pas d'économie d'échelle.

Scénario 2 - Formation intégrée

Ce scénario a été expérimenté dans IFADEM, avec succès, pour les instituteurs. Il repose sur des temps de formation en autonomie, un matériel pédagogique conçu au niveau national, des activités structurées de groupe et un important tutorat. La formation, relativement homogène sur tout le territoire, demande peu d'infrastructure et permet une économie d'échelle.

Scénario 3 – Formation à distance

Les stagiaires travaillent principalement en autonomie à partir de ressources conçues et produites en amont. Les stagiaires font partie d'un groupe plus ou moins virtuel. Le tutorat se fait essentiellement à distance de manière individuelle et collective. La formation est relativement homogène sur tout le territoire avec une économie d'échelle.

NB. Les 3 scénarios ne sont pas en opposition. Aucun ne peut remplacer les 2 autres. Ils sont complémentaires.

Réduction du coût des formations intégrées

- Diminution du nombre de regroupements aux chefs-lieux de province;
- Négociation avec les éditeurs (grammaires, dictionnaires...) des droits de reproduction permettant une impression au Burundi.

Préconisations sur les TIC / TICE

Si le ministère souhaite développer la formation des maîtres aux technologies éducatives :

À court terme

- Création d'une Commission des médias pour la gestion des ressources pédagogiques et des espaces numériques.
- Extension de l'initiation aux TIC des élèves des sections normales des lycées et de la formation aux TICE de leurs enseignants.

À moyen terme :

- Extension de l'initiation aux TIC des personnels d'encadrement de la FC et mise en œuvre d'un soutien pour un usage professionnel.
- Renforcement de l'équipe des concepteurs : les plus compétents en informatique pourraient recevoir une formation complémentaire à la PAO (publication assistée par ordinateur) et recevoir le matériel (logiciels et équipement) nécessaire au fonctionnement d'une chaîne éditoriale. Recrutement d'un graphiste.

ÉVALUATION DE LA PHASE 2 D'IFADEM AU BURUNDI, RAPPORT COMPLET

1.1. METHODOLOGIE DE L'EXPERTISE

Le travail des évaluateurs a débuté par une rencontre de deux jours à Paris, juste avant la mission terrain, pour la remise d'un premier ensemble de documents et des échanges avec certains acteurs de l'AUF, de l'OIF et l'experte linguiste associée à la production des livrets.

L'enquête de terrain s'est déroulée du 30 septembre au 11 octobre 2012 dans les provinces de Bujumbura, Mwaro, et Kayanza.

L'approche méthodologique s'inscrit dans une démarche qualitative, basée sur des entretiens avec les acteurs, l'observation de pratiques enseignantes et l'analyse des documents mis à la disposition des évaluateurs. Le croisement des techniques de recueil de données a permis d'entrer dans un processus de confrontation – questionnement – interprétation – qui a conduit à la production d'un rapport intermédiaire le 15 novembre 2012.

La méthodologie suivie par les 3 experts est détaillée dans l'annexe 2 qui présente :

- la prise en compte des cinq critères fixés par les termes de référence : pertinence, efficacité, efficience, impact, viabilité ;
- la méthode de recueils des données (cf. annexe 1, voir dans le programme détaillé de la mission, les différents acteurs rencontrés) ;
- les catégories d'interlocuteurs représentatifs du projet IFADEM 2.

La démarche retenue a reposé sur une analyse croisée des différents recueils de données (analyse des documents, entretiens, observations de classes) et a abouti à la construction progressive d'une compréhension-interprétation du dispositif IFADEM par les 3 experts.

Le rapport final remis le 22 décembre 2012 a pris en compte les retours émis par l'AFD, l'AUF-Paris et le MEBSEMFPFA sur la base du rapport intermédiaire.

1.2. LE CONTEXTE DE L'EXPERTISE

L'Initiative francophone pour la formation à distance des maîtres, lancée en 2007, s'inscrivait dans le projet de développement de formation des maîtres aux technologies éducatives énoncé en 2006 lors du Sommet de Bucarest. Dans la perspective d'une *éducation pour tous*, définie par les Nations Unies (2008), et en relation avec le Plan Sectoriel de Développement en Éducation et Formation (PSDEF, 2012), IFADEM participe à l'amélioration de la qualité de la formation des acteurs du système éducatif en ciblant la formation continue des enseignants du primaire.

Une caractéristique du projet IFADEM tient au fait qu'il est transnational puisqu'il concerne d'autres pays comme Madagascar, le Bénin, Haïti, la RDC, le Liban. Le périmètre de déploiement est donc conséquent. Le Burundi est le premier pays à avoir mené à bien une première phase expérimentale au cours de laquelle des contenus de formation ont été conçus sous la forme de 4 livrets (d'octobre 2008 à juillet 2009), des formations de formateurs ont été ciblées sur les animateurs et tuteurs

assurant la formation linguistique des enseignants, s'initiant au tutorat à distance et aux modalités d'évaluation. Il est aussi le premier pays à avoir terminé la phase de déploiement (création de 3 livrets complémentaires, création d'espaces numériques, formations à l'encadrement et à l'accompagnement), ce qui constitue une réussite indéniable et un élément de fierté pour les décideurs et les cadres du Burundi.

La formation IFADEM repose sur un parcours d'autoformation tutorée sur l'enseignement du français et des disciplines non linguistiques (DNL) comme les mathématiques et l'étude du milieu pour les enseignants du primaire. Le tutorat est assuré par les corps d'inspection, sous la tutelle de l'Inspection Générale (inspecteurs communaux, inspecteurs provinciaux et inspecteurs conseillers) en lien avec la Direction Générale des Bureaux Pédagogiques.

IFADEM représente au Burundi le premier dispositif de formation continue développé à l'échelle de 5 provinces. Cette innovation montre que le Burundi, après avoir traversé une période très critique de son histoire, est entré dans une phase de reconstruction et de développement de l'éducation et de la formation. Les efforts entrepris sur ces deux secteurs sont donc très importants au regard d'un contexte socio-économique encore précaire. De ce fait, le projet IFADEM constitue une vitrine de l'innovation en éducation et en formation.

Si la première phase d'expérimentation, sur la période 2008-2010, cherchait à renforcer les compétences des enseignants du point de vue de l'enseignement du français et à les initier aux technologies éducatives, la seconde phase 2010-2012 visait l'amplification et la consolidation de ce dispositif. L'effectif de 627 enseignants formés pendant la phase expérimentale a évolué vers 1 733 instituteurs.

Le parcours de formation qui s'est déroulé sur 9 mois a permis à 94,3% d'instituteurs d'être certifiés et de bénéficier d'une reconnaissance professionnelle sous la forme d'un avancement sur la grille de la fonction publique. Une centaine de formateurs (animateurs, inspecteurs provinciaux) ont aussi été formés.

Dans la phase de déploiement, le projet IFADEM a été marqué par une augmentation des ressources pédagogiques (3 livrets complémentaires), la création de 4 espaces numériques dans les provinces et de deux espaces numériques au ministère ainsi que la mise en œuvre de formations pour renforcer les compétences de suivi et d'accompagnement des enseignants, la formation de formateurs...

Les événements marquants et structurants du dispositif IFADEM durant la seconde phase sont les suivants :

- **phase d'analyse de la phase expérimentale** : sur la base de l'évaluation externe de 2010, de différents rapports et lors des réunions du Comité national ;
- **phase de conception** : création de trois livrets complémentaires (livret 5, 6 et 7) ;
- **phase d'amplification** : consolidation de l'Espace numérique de Kayanza, y compris remplacement des ordinateurs volés, et création de 4 nouveaux Espaces numériques dans les provinces de Cankuzo, Cibitoke, Mawaro et Rutana plus 2 de moindre importance au BEPEP et à la DGBP ; formation de formateurs, de tuteurs et d'animateurs pour l'accompagnement des instituteurs ; mise en œuvre des regroupements d'enseignants ;
- **phase de bilan et de valorisation** : le séminaire de restitution du 1er octobre a permis de faire un retour sur la mise en œuvre du dispositif et d'être l'occasion de la remise officielle des certificats aux enseignants. De même, la réunion du Comité national du 2 octobre a débouché sur la nécessité de penser et d'organiser une phase transitoire 2012-2013 pour garder la dynamique de travail acquise avec le projet IFADEM.

La seconde phase se termine en 2012 et il s'agit maintenant de porter un regard approfondi sur le déroulement du processus, d'en examiner les lignes de forces ainsi que les freins. Mais surtout, au moment où le passage à l'école fondamentale va permettre une éducation sur 9 années pour tous les élèves (conformément aux recommandations de l'UNESCO en 2008) – le ministère travaille à la planification du système éducatif pour 2013-2017 – il revient aux évaluateurs d'en repérer les potentialités en vue d'une intégration/transformation dans le plan de formation continue du ministère.

Le rôle des évaluateurs est double :

- repérer les conditions de fonctionnement d'un transfert de compétences de l'AUF/OIF vers le ministère ;
- proposer des pistes d'action pour la reconfiguration du dispositif IFADEM dans le cadre d'un plan de formation continue en lien avec le plan sectoriel de développement en éducation et formation.

1.3. L'EXAMEN DES PROCESSUS

L'examen du processus comprend la caractérisation des conditions de fonctionnement du projet IFADEM, l'identification des acteurs qui y sont impliqués, les modalités formatives retenues et mises en œuvre.

A. La gouvernance du projet IFADEM

Deux niveaux de gouvernance sont en jeu : une gouvernance nationale et une gouvernance internationale.

La gouvernance nationale

Au Burundi, la gouvernance d'IFADEM a été assurée par le MEBSEMFPFA (avec l'appui de l'AUF /OIF). L'instance créée pour permettre l'implication des parties prenantes dans la gouvernance est le Comité national dont la mission consiste à :

- vérifier la compatibilité des contenus de formation d'IFADEM avec les programmes en vigueur ;
- veiller à la concordance entre les stratégies du ministère et le dispositif IFADEM ;
- assurer la coordination des actions conduites dans les provinces ;
- veiller à l'intégration d'IFADEM dans les dynamiques de coopération internationale.

Le Comité national est présidé par le Secrétaire Permanent du ministère ; la coordination est assurée par la Directrice Générale des Bureaux Pédagogiques. Les membres du comité représentent différentes directions du ministère et les représentants de l'AUF et OIF. Côté ministère, il comprend le Directeur Général des Ressources Humaines, la Directrice Générale des Bureaux Pédagogiques, le Directeur de Développement Prévisionnel du Personnel et de la Formation Continue, le Directeur du Bureau d'Études des Programmes, de l'Enseignement de Base et l'Inspectrice Générale. Y participent aussi un représentant de l'AUF, un représentant de l'OIF, le chef de projet IFADEM pour l'AUF et l'assistant à la coordination auprès de la Direction Générale des Bureaux Pédagogiques pour IFADEM. Le Comité national se réunit statutairement deux fois par an. Dans les faits, 5 réunions ont eu lieu en 2012. Les réunions complémentaires ont porté sur le rapport d'expertise sur la formation continue

qui a été publié en mai 2012 (Rapport Chevalier, Develay & Kasajima), l'organisation de la restitution du projet IFADEM, la question du reliquat à utiliser pour l'année 2013¹.

Le Comité national est composé d'un bureau chargé de préparer les séances du comité national. Les ordres du jour sont élaborés conjointement par le chef de projet IFADEM de l'AUF et l'assistant de la DGBP pour IFADEM. Ces propositions sont ensuite validées par la Directrice Générale de la DGBP.

Le Comité national désigne les membres de l'équipe de concepteurs de livrets de formation. À l'heure actuelle, elle est constituée de 11 conseillers pédagogiques professeurs.

La gouvernance internationale

Un Comité de pilotage (CP), co-présidé par l'Administrateur de l'OIF et le Recteur de l'AUF, a une fonction d'orientation politique. La dimension opérationnelle est assurée par le Comité de coordination IFADEM (CCI) composé des représentants de l'AUF et de l'OIF en charge de la mise en œuvre du projet. La dimension scientifique du projet est du ressort d'un Groupe d'experts (GE), actuellement composé de 12 membres, qui suivent le projet et notamment le processus de suivi-évaluation, définissent les termes de références des expertises, sélectionnent les projets de recherche. La dimension partenariale est constitutive du Groupe des Partenaires (GP) qui réunit les partenaires techniques et financiers (PTF) et les représentants des pays auprès des instances de la francophonie.

Le CCI est coordonné par un responsable nommé par l'OIF et par un responsable nommé par l'AUF. C'est l'instance de coordination et de suivi d'IFADEM transversale à tous les pays concernés par l'Initiative. Le CCI négocie avec les pays et les PTF les conditions du déploiement, coordonne l'équipe projet, garantit le respect des procédures et normes de qualité d'IFADEM, propose avec le CN les modalités de mise en œuvre, garantit la gestion équilibrée des dépenses et organise avec le CN l'évaluation externe.

B. Le pilotage du projet

Le pilotage du projet résulte d'un travail conjoint entre le chef de projet local IFADEM (sous contrat de travail AUF) et l'assistant auprès de la DGBP. De façon quotidienne, ces deux acteurs interagissent pour coordonner au mieux les activités dans les 5 provinces concernées par IFADEM (Mwaro, Rutana, Kayanza, Cibitoke, Cankuzo). Le pilotage du projet repose sur la collégialité : toute décision est prise après discussion. Elle repose également sur la responsabilisation des acteurs qui conçoivent et mettent en œuvre le projet. Leur implication dans le dispositif IFADEM conditionne la réussite du dispositif (déplacements de l'assistant du ministre et des responsables de plusieurs directions dans les provinces concernées).

- Les activités de coordination

Les activités de coordination conjuguent une logique de projet avec un suivi des actions de formation. La logique de projet mobilise une conception systémique du fonctionnement du dispositif. Dans ce cadre, sont pris en compte les différents éléments nécessaires au bon déroulement du processus IFADEM (dimensions administratives, budgétaires, fonctionnelles, humaines). La conception des actions de formation, des outils pédagogiques et des évaluations, le fonctionnement des espaces numériques, la préparation des regroupements d'instituteurs, la conception et l'animation des émissions de radio scolaire ou encore l'accueil des missions d'observation sur le dispositif IFADEM font l'objet d'un suivi intense. De même, une grande vigilance

¹ Le Comité national s'est réuni le 2 octobre 2012. Les experts ont assisté à la réunion.

est exercée sur la bonne exécution des budgets ainsi que sur la gestion des espaces numériques (logistique, budgétisation). Enfin, le suivi du projet IFADEM requiert un processus d'auto-évaluation, notamment pensé en termes d'enquêtes de satisfaction auprès des instituteurs et des tuteurs en 2012.

- Les activités de représentation

Elles se déroulent dans le cadre des instances de gouvernance locale ; ce qui implique de nombreux déplacements pour les deux coordinateurs du projet dans les 5 provinces. Des rencontres fréquentes avec les inspecteurs provinciaux, les directeurs d'école, les inspecteurs communaux font partie du processus de suivi continu. Les réunions portant sur la formation continue constituent un enjeu de première importance pour IFADEM si bien que les deux coordinateurs participent systématiquement à ces réunions.

Une interface a été également assurée lors des réunions du Plan Sectoriel de Développement de l'Éducation et de la Formation.

La représentation peut mobiliser de façon plus large les membres du Comité national. La représentation ministérielle a été effective dans les provinces. Elle a permis non seulement de valoriser le projet IFADEM mais aussi d'appuyer la mise en œuvre des activités de formation des enseignants et des tuteurs. Au cours de ces déplacements, les membres du Comité national ont pris connaissance du fonctionnement du dispositif IFADEM et identifié aussi bien les réussites du dispositif que les freins à sa mise en œuvre en rencontrant les acteurs impliqués.

C. Identification des acteurs, constitution et animation des équipes

Le dispositif IFADEM comprend :

- **les concepteurs**, au nombre de 11, sont des conseillers pédagogiques, issus majoritairement du Bureau d'Études des Programmes, de l'Enseignement de Base (BEPEB). Ils sont chargés au sein de le BEPEB « d'élaborer des modules de formation continue des enseignants au niveau Primaire et participer à leur formation (...) de collaborer avec la Radio Scolaire pour produire des émissions de formation continue à distance² ». Dans le cadre d'IFADEM, ils élaborent les contenus de formation et d'évaluation, forment tuteurs et animateurs à l'appropriation des livrets. Ils encadrent, avec les animateurs, les 3 regroupements prévus pour les instituteurs en formation et participent à l'évaluation finale des stagiaires.
- **les animateurs** : Ce sont essentiellement des professeurs de français qui ont une expérience en méthodologie de l'enseignement du français. Ils prennent en charge la formation des instituteurs pendant les 3 regroupements évoqués précédemment, aidés en cela par les concepteurs, et participent à l'évaluation finale des stagiaires.
- **les tuteurs**, au nombre de 42, sont en grande majorité des inspecteurs communaux, ainsi que des inspecteurs provinciaux et conseillers des 5 provinces concernées. Ils ont en charge l'encadrement pédagogique d'un groupe d'instituteurs pendant les périodes d'auto-formation, et participent à l'évaluation finale des stagiaires.
- **les animateurs 3i** : 6 enseignants spécialisés dans le domaine ont été recrutés et ont été formés en 2009 pour animer des ateliers d'initiation à l'informatique et à Internet, conçus pour les instituteurs en complément de la formation IFADEM.

² Article 39, du Décret n°100/125 du 21 avril 2011 portant sur l'organisation du ministère de l'enseignement de base et secondaire, de l'enseignement des métiers, de la formation professionnelle et de l'alphabétisation, République du Burundi

- **les journalistes de la RSN** (Radio Scolaire Nderagakura) : ils ont collaboré avec les concepteurs de livrets à la production des émissions radiophoniques associées aux contenus IFADEM.

D. Conception et adaptation des contenus de formation par les concepteurs

Tout au long du processus IFADEM, les concepteurs ont développé différents outils de linguistique, de didactique, d'encadrement et d'évaluation pour les instituteurs et les tuteurs.

Conception et adaptation des contenus de formation élaborés pour les instituteurs

Les livrets

Après la phase 1, les quatre livrets déjà existants³ ont été retravaillés afin de convenir à la formation des enseignants de 6^{ème} année mise en place à Kayanza dans la phase 2. Ils ont été complétés par trois livrets : deux pour prendre en compte les difficultés éprouvées en français dans les disciplines non linguistiques : le livret 5 « Renforcer l'enseignement/apprentissage du français par et pour les mathématiques », le livret 6 « Renforcer l'enseignement/apprentissage du français par et pour l'étude du milieu », et le 7^{ème} pour l'évaluation.

Les fichiers audio et émissions radiophoniques

Pour améliorer l'encadrement et le suivi des instituteurs, de nouveaux outils ont été créés :

- Des **livrets audio**, associés aux 2 premiers livrets ;
- Vingt **émissions de radio scolaire**, conçues par les concepteurs et deux journalistes de la Radio Scolaire Nderagakura pour illustrer les principales notions d'IFADEM et diffusées mensuellement. Elles alternent diffusion de pratiques de classe commentées par un conseiller pédagogique et retour sur un contenu théorique qui a posé problème aux instituteurs.

Utilisation des TIC et d'Internet

Les instituteurs ayant suivi les formations IFADEM ont bénéficié d'une initiation de 12 heures à l'informatique dans les espaces numériques.

Conception et adaptation des contenus de formation élaborés pour les tuteurs

Des outils ont été conçus pour les tuteurs, notamment une grille d'observation de classe, un « Kit du tuteur IFADEM » et le contenu d'une formation pour le renforcement des compétences linguistiques, des tuteurs, jugées insuffisantes lors d'une évaluation au milieu de la phase1. Le contenu a été élaboré par des conseillers pédagogiques du BEPEP et du BEPES, un inspecteur et un professeur d'université

E. Élaboration de dispositifs d'évaluation

Plusieurs dispositifs d'évaluation ont été conçus.

Un dispositif d'évaluation des instituteurs en vue de leur certification

Il comprend la conception de l'épreuve théorique et la grille de correction de cette épreuve ; et pour la partie pratique de l'épreuve, une grille d'observation et une d'évaluation de la leçon.

3 « Renforcer les compétences méthodologiques et linguistiques » (livret 1), « Renforcer les compétences à l'écrit » (livret 2), « Renforcer les compétences à l'oral » (livret 3), « Les séquences pédagogiques (livret 4)

Un dispositif d'évaluation du dispositif IFADEM par les tuteurs et les instituteurs

À la fin, de la phase 2, les instituteurs, d'une part, les tuteurs, d'autre part, ont répondu anonymement à un questionnaire qui portait sur IFADEM⁴. L'Université de Haute Alsace (Mulhouse) a analysé et rédigé un rapport synthétique⁵ sur le questionnaire « Instituteurs », l'Université de Mons⁶ a fait celui portant sur le questionnaire des tuteurs.

Un dispositif de tests de positionnement de A1 à B2

Destiné à identifier les besoins en formation, il se décline en 2 volets : des tests sur papier et des tests audio pour cerner respectivement les besoins en compréhension et production écrites, et les besoins en compréhension et production orales.

Évaluation des formations par les stagiaires

Une évaluation par les stagiaires a été conçue pour les formations sur le tutorat, les TIC et les TICE. Une évaluation a été aussi proposée aux stagiaires des ateliers 3i.

F. Installation et utilisation des infrastructures techniques

Sur la base de l'espace numérique (EN) installé à Kayanza pendant la phase 1 d'IFADEM, 6 autres espaces furent installés en 2011 :

- en province, dans les lycées à « section normale »⁷ de Mwaro, Cibitoke, Rutana, et Cankuzo ;
- au MEBSEMFPFA (Bujumbura) : un EN à la DGBP et un autre au BEPEB.

Ces Espaces numériques ont permis la tenue des ateliers 3i pour les instituteurs ifadémiens ainsi que la formation aux TICE pour les enseignants des lycées hôtes.

Les principaux bénéficiaires des EN sont les élèves des lycées hôtes – en particulier les élèves des sections normales – et leurs enseignants, sur abonnement. A Kayanza, les élèves de la section économique bénéficient de 2h/semaine pour leurs cours d'informatique.

Ces espaces fonctionnent en partie en autofinancement, grâce en particulier à des abonnements pour les élèves et les enseignants, ce qui permet de faire face à certains frais de fonctionnement comme les consommables.

G. Organisation des formations des formateurs et des cadres

Entre la phase 1 et la phase 2, 34 sessions de formations ont été mises en place pour les formateurs et cadres du MEBSEMFPFA⁸

Les concepteurs et les tuteurs ont suivi des formations sous la direction d'experts internationaux et locaux.

4 Le questionnaire portait sur les regroupements, les livrets et contenus de formation, le tutorat, les pratiques de classe, l'informatique, Internet et les ressources audio.

5 IFADEM Burundi, synthèse de l'enquête 2012 ; Centre Universitaire de Formation des enseignants et des formateurs, sous la direction de Dandoss Ben Abid-Zarrouk

6 IFADEM, analyse du questionnaire du tuteur (Burundi), Christian Depover (Université de Mons), juin 2012

7 Appelée aussi section pédagogique dans certains documents, il s'agit de la formation initiale des instituteurs.

8 Tableau récapitulatif en annexe n°4

Formations suivies par les concepteurs

Ils ont travaillé sous la direction d'experts internationaux

Avec les experts internationaux, les concepteurs ont suivi des formations à Bujumbura et entre ces missions, ils travaillaient en autonomie et correspondaient avec eux via internet pour la validation leurs productions.

- Pour l'élaboration des **livrets**⁹, les concepteurs ont travaillé plus particulièrement avec Margaret Bento l'Université Paris-Descartes, et pour le livret sur les mathématiques avec B. Djihouessi de l'Université d'Abomey-Calavi, au Bénin.
- Pour l'élaboration des **tests de positionnement**¹⁰, pour la formation des évaluateurs et des correcteurs, ils ont bénéficié, avec des membres de la commission nationale d'évaluation du système éducatif, des compétences de Vincent Folny, responsable pédagogique de la cellule Qualité et Expertise, au CIEP.
- **Pour tout ce qui concerne les TIC et la FOAD**, ils ont bénéficié de formations générales (Atelier 3i, Usages pédagogiques des TIC) et de formations spécifiques (introduction aux méthodologies de la formation ouverte à distance, scénarisation des contenus sur Moodle, rédaction de contenus en ligne SPIP, renforcement informatique et Internet) conçues et animées par le Professeur Abdelkrim JEBBOUR, Docteur d'État en linguistique, expert international en technologies éducatives et en e-learning. Ils ont aussi été invités à participer à des formations destinées à d'autres publics (gestion de projet et démarche qualité en éducation, formation au tutorat à distance, initiation à la FOAD).

Ils ont travaillé sous la direction d'experts locaux pour concevoir :

- **les émissions de radio scolaire**, avec un représentant de la RSN, avec le chef de projet IFADEM, l'équipe de journalistes ;
- **le module de renforcement des compétences linguistiques pour les tuteurs**, avec une conseillère à la DGBP, des conseillers pédagogiques au BEPS, au BEPEP, un maître assistant à l'U.B. un inspecteur conseiller à l'IPEPB, sous la supervision de Victoire NAHIMANA, qui était alors directeur général des bureaux pédagogiques.

Organisation des formations pour les tuteurs

Formations

Dans chacune des 5 provinces, les tuteurs ont suivi une formation :

- à l'utilisation des 7 livrets qui s'est effectuée en 2 sessions de 3 jours chacune¹¹ ;
- de renforcement linguistique, qui s'est déroulée en 2 vagues de 5 jours chacune, en juin 2011 ;
- d'encadrant, au cours de laquelle plusieurs outils leur ont été donnés en même temps que leur étaient expliquées les démarches pour les exploiter : grille d'observation de classe, canevas de rapport et de carnet de bord (formation de 3 jours pour chacune des 5 provinces) ;

9 Ils ont aussi été accompagnés par L. Belair (U. du Québec à Trois-Rivières), et par V. Spaëth (U. de Franche-Comté)

10 Vincent Folny a assuré 3 missions à Bujumbura de 5 jours entre septembre 2011 et avril 2012.

11 Soit un total de 30 jours pour la formation : appropriation des livrets par les tuteurs

- enfin, ils ont participé à un "atelier 3i" (y compris pour les animateurs) de 3 jours ainsi qu'à une formation TICE pour la FOAD de 3 jours.

Ils étaient, par ailleurs, réunis une fois par mois avec un concepteur accompagné d'un membre du ministère pour faire le point sur l'appropriation des livrets par les enseignants du primaire et sur les difficultés qu'eux-mêmes rencontraient.

Organisation des formations pour les enseignants des lycées hôtes en charge de la section normale

Les enseignants chargés de la formation des élèves instituteurs dans les lycées hôtes des EN ont participé aux ateliers 3i puis ont bénéficié d'une formation aux usages pédagogiques des TIC.

Formation pour des cadres du MEBSEMFPFA

Des cadres du ministère ont pu suivre une formation de 120 h, délivrée par l'Université de Rouen, sur la gestion de projet et la démarche qualité en éducation. Les objectifs généraux sont de comprendre les enjeux, de mettre en pratique et de maîtriser les outils de la conduite de projets en formation, de définir la qualité en formation et de mettre en œuvre la démarche qualité.

Cette formation a été complétée par un cours sur la Formation Continue des Instituteurs pour comprendre la spécificité de la FC, être capable d'organiser une action de FC, l'évaluer et participer à sa planification.

Les stagiaires ont suivi cette formation à distance : travail en autoformation à partir de ressources numériques disponibles sur la plateforme Moodle de l'Université de Rouen et tutorat par courriel, forum et visioconférences. L'évaluation a porté sur la production par les stagiaires de 5 activités librement choisies parmi 13 proposées et réalisées individuellement, en binôme ou en trinôme.

Organisation et évaluation de la formation des enseignants du primaire

Tous les enseignants sont réunis dans l'espace numérique du lycée pédagogique de la province et suivent une formation de 8 jours qui se décline en 3 temps (début d'année, fin du 1^{er} trimestre, puis du second), avec les animateurs, épaulés en cas de besoin par un concepteur présent sur place :

- temps 1 de 3 jours : présentation du dispositif, et des 4 premiers livrets ;
- temps 2 de 2 jours : étude des 3 derniers livrets ;
- temps 3 de 3 jours: présentation de l'organisation et des modalités de l'évaluation finale.

Entre ces sessions, les instituteurs sont en autoformation. Ils sont encadrés par les tuteurs au cours de regroupements prévus hors temps scolaire. Elles permettent aux instituteurs d'évoquer les difficultés sur lesquels ils butent, et de lire les livrets quand le temps leur manque pour le faire chez eux. Les derniers regroupements sont consacrés à la préparation des 2 épreuves de l'évaluation : l'une, théorique, qui vérifie leurs connaissances en didactique du français, l'autre, qui porte sur leurs pratiques de classe.

Les regroupements sont consacrés à la préparation des 2 épreuves de l'évaluation : l'une, théorique, qui vérifie leurs connaissances en didactique du français, l'autre, qui porte sur leurs pratiques de classe.

La communication interne et externe

La communication interne

La communication interne relève des échanges et de la diffusion d'informations à l'échelle nationale, dans les provinces et à Bujumbura.

- Communication de l'inauguration de la phase 2 d'IFADEM et de sa clôture

Les cérémonies de lancement officiel des formations de la phase de déploiement IFADEM se sont déroulées le 12/08/2011 à Cankuzo en présence du Ministre et de diverses personnalités de l'OIF, de l'AUF, de l'AFD, de l'ambassade de France ainsi que des cadres du MEBSEMFA de l'administration centrale et des 5 provinces concernées par le dispositif.

Le 1^{er} octobre 2012, la cérémonie de clôture en présence du Ministre a réuni les cadres du ministère, les représentants de l'OIF, AUF, de l'ambassade de France et de l'AFD. Les instituteurs présents ont reçu leur certificat de formation IFADEM.

- La radio scolaire

La Radio Scolaire Nderagakura est un outil de communication et de valorisation du projet IFADEM. La diffusion des émissions de radio scolaire (ainsi que la rediffusion) assure une certaine visibilité du projet.

- Le site dédié à la formation continue

La conception du site dédié à la FC des enseignants a été initiée en septembre 2011. Son architecture a été finalisée http://vzauf-IFADEM.refer.org/fc_burundi/?rubrique11 mais l'accès n'est pas encore public. Il n'est pas encore tout à fait fonctionnel, parce qu'incomplet, en attente de la validation de l'éditorial et des présentations des différentes directions.

- La plateforme Moodle

L'AUF a mis en place une plateforme de FOAD (Formation ouverte et à distance) Moodle (logiciel libre) pour l'ensemble des pays impliqués dans le projet IFADEM : <http://moodle.IFADEM.org/>. On y trouve les versions numériques des livrets du Burundi et du Bénin, le contenu des « ateliers 3i » et le contenu des ateliers formateurs : atelier tutorat IFADEM, ateliers TICE (3 niveaux). Comme Moodle le propose habituellement des forums et des chats sont possibles mais ne sont pas encore utilisés.

Le concepteur du site, Abdelkrim Jebbour, explique les choix faits pour cette mise en ligne : « IFADEM s'adresse principalement à des enseignants du primaire travaillant dans des zones rurales en Afrique et dans les Caraïbes. Pour cette raison le dispositif IFADEM ne repose pas, essentiellement, sur l'usage d'Internet. Cependant, il était nécessaire d'en proposer une version adaptée à une utilisation en ligne afin d'élargir les possibilités d'accès aux modules de formation et de faciliter leur distribution dans les écoles chargées de former les instituteurs. »

De fait cette plateforme a été utilisée, en présentiel, pour toutes les formations de formateurs aux TICE et à la FOAD.

La communication externe

La caractéristique transnationale du projet IFADEM génère un intérêt de la part des pays concernés par ce dispositif. Comme le Burundi est le premier pays à avoir entamé la phase de déploiement, des missions d'observation des pays concernés par le dispositif comme Madagascar et la RDC ont été

accueillies. Du 15 au 20 août 2011, le chef de projet IFADEM de Madagascar a effectué une visite d'observation du fonctionnement du dispositif de formation au Burundi. De même, les chargés de projet IFADEM pour la RDC ont effectué une mission d'observation du 10 au 15 avril 2012 et se sont rendus à Mwaro et à Cibitoke où ils ont suivi les activités du troisième regroupement et participé à la réunion des tuteurs.

Le dispositif IFADEM a également été présenté aux représentants de la fondation Aga Khan en septembre 2011. Lors d'une mission conjointe OIF-Aga Khan, l'OIF a présenté le dispositif IFADEM à la fondation Aga Khan. La directrice générale de la DGBP et l'assistant coordinateur ont présenté les livrets, l'espace numérique de Kayanza. A l'occasion de cette mission un documentaire relatif à la mise en œuvre IFADEM Burundi a été préparé avec le concours de la délégation de l'OIF (<http://www.youtube.com/watch?v=uuOggMAfziM>).

Du 1 au 3 novembre 2011, la coordinatrice nationale d'IFADEM Burundi a participé à un atelier du World Innovation Summit for Education (WISE) à Doha (Qatar). La coordination IFADEM en collaboration avec TESSA de l'Open University (R. U.), dans une présentation intitulée : "Innovative Training for Primary School Teachers in Sub-Saharan Africa", ont eu l'occasion de présenter leurs innovations dans la formation des enseignants.

Le site IFADEM

Un site général présente le projet IFADEM (<http://www.IFADEM.org>) et dispose de pages dédiées aux différents pays, au Burundi en particulier. Les responsables locaux envoient des informations à IFADEM Paris¹² qui sont ensuite mises en ligne sur le site, après relecture. Un nouveau site est en préparation. Les responsables locaux auront alors un accès en tant qu'"éditeurs". Les actualités seront validées par le comité de coordination avant la mise en ligne.

La télévision nationale

Deux reportages ont été réalisés respectivement par des correspondants locaux d'AITVRFO au Burundi et par Amélie NIARD de RFI avec l'appui d'IFADEM. Les journalistes ont assisté à des séances de leçon de français à Bujumbura et à Kayanza et ils ont pu s'entretenir avec différents acteurs. Ces reportages devaient être diffusés en novembre 2010 pour RFI, en octobre 2010 pour AITV RFO sur France Ô et/ou TV5. La diffusion de ces émissions a été effective. La télévision était présente à la cérémonie de remise des diplômes le 1^{er} octobre 2012.

La presse nationale

La communication sur le projet IFADEM a été organisée par communiqués de presse dans le quotidien national pour rendre compte des grandes manifestations qui ont scandé le projet. L'article paru le 5 octobre 2012 dans le quotidien Iwacu présentait le dispositif IFADEM et en soulignait la valeur ajoutée dans la formation des instituteurs.

12 Émeline Giguët, responsable de projet Communication web et gestionnaire de communautés

1.4. RECIT ANALYTIQUE

À l'issue de la première phase d'IFADEM, l'OIF commandait une étude externe d'IFADEM. L'évaluation fut menée par le cabinet ATEMA avec 3 experts externes de janvier à juin 2010. Leur rapport, paru en 2010, concluait ainsi « *Nous sommes favorables à l'extension sous réserve de mettre en place une étape intermédiaire pour permettre la prise en mains de la gestion par la Direction générale des bureaux pédagogiques* »

L'enjeu du rapport est d'analyser si cette intermédiaire qu'est la phase 2 a permis ou va permettre au ministère de gérer une nouvelle stratégie nationale de formation continue des enseignants du primaire.

A. De la signature de la convention à la gestion d'IFADEM par le CN : du 3 novembre 2010 à octobre 2012

Le décret ministériel du 21 avril 2011 précise l'organisation des services du MEBSEMFPFA.

- Partenaires du projet

Après un avis de non objection de l'AFD sur la convention, le programme et le budget de la première tranche de mise en exécution du budget ont été approuvés le 28/10/2010. La signature de la convention pour le déploiement IFADEM a été organisée à Paris, le 2/11/2010.

Une réunion a été organisée le 4 février 2011 entre la mission de suivi des actions financées par l'AFD au Burundi (dont IFADEM) avec la participation de Nicolas Gury et Hugo Pierre et l'ensemble des acteurs impliqués.

- Gouvernance

L'ordonnance de mise en place du Comité National de suivi IFADEM a été signée le 3/12/2010.

La première réunion du CN s'est tenue le 10/02/2011. Les autres réunions du CN ont eu lieu le 21/09/2011, le 2/02/2012, en juillet 2012 et le 3/10/2012. L'inauguration de la phase 2 d'IFADEM a été célébrée à Cankuzo le 12 août 2011 en présence du ministre et des représentants du ministère.

- Communication

Les cérémonies de lancement officiel des formations de la phase de déploiement IFADEM se sont déroulées le 12/08/2011 à Cankuzo en présence du Ministre et de diverses personnalités de l'OIF, de l'AUF, de l'AFD, de l'Ambassade de France ainsi que des cadres du MEBSEMFPFA de l'administration centrale et des 5 provinces concernées par le dispositif.

Durant le déroulement de l'Initiative des articles ont été publiés aussi bien dans la presse locale qu'internationale. Un documentaire a été conçu sur le dispositif IFADEM de l'expérimentation au déploiement, présenté notamment lors de la cérémonie de clôture le 1er octobre 2012. Au cours de cette cérémonie qui s'est déroulée en présence du Ministre et qui a réuni les cadres du ministère, les représentants de l'OIF, AUF, de l'Ambassade de France et de l'AFD, le Ministre et les représentants officiels ont tenu à saluer la pertinence d'IFADEM au Burundi et le souhait de voir une formation de ce type, capable de former de grands groupes, se perpétuer.

B. Formation de formateurs et de cadres du ministère : octobre 2010-septembre 2012

Entre octobre 2010 et septembre 2012, dès que tous les acteurs ont été sélectionnés, des actions de formations pour les cadres du ministère et des formateurs se sont succédé à un rythme soutenu, comme le met en évidence ce récapitulatif.

- **Fin novembre 2010** : formation des concepteurs à l'adaptation des 4 premiers livrets et à la création de nouveaux livrets par Margaret Bento – Université Paris Descartes (France), formation de 5 jours
- **Décembre 2010** : formation des rédacteurs IFADEM au CNF par Abdelkrim JEBBOUR (5 jours : formation des comptables du MEBSEMFPFA aux outils de gestion, par un expert local
- **Janvier 2011** : formation à l'élaboration du module de mathématiques par Blaise Coovi Djihouessi, Bénin (5 jours)
- **Janvier 2011** : formation des concepteurs de contenus (BEPEP, BEPES, ENS) à la scénarisation des contenus internet, par Abdelkrim JEBBOUR (5 jours)
- **Février 2011** : formation pour les concepteurs sur l'élaboration des modules du domaine du milieu et de l'évaluation par M. BENTO Université Paris Descartes (France) formation de 5 jours
- **Juin 2011**, formation des tuteurs au renforcement de compétences linguistiques par les concepteurs en 2 vagues, formation de 5 jours
- **Juin-juillet et novembre 2011**: deux sessions pour les animateurs des 5 provinces sur l'utilisation des livrets, par les concepteurs (10 x 3 jours)
- **Juin-juillet et novembre 2011**: deux sessions pour 42 tuteurs des 5 provinces sur l'utilisation des livrets, par les concepteurs (10 x 3 jours)
- **Juin-Juillet 2011** : formation de 18 cadres du ministère à l'ingénierie de la FOAD, des conseillers pédagogiques de la DGBP et de ses différentes directions (BEPEP, BEPES, BEET) – 5 jours
- **Juin 2011** : formation aux tests de positionnement par V. FOLNY du CIEP et un professeur de l'Université de la Réunion représentant les réseaux linguistiques de l'AUF (5 jours) ;
- **Juillet 2011** : formation des cadres du ministère et des conseillers pédagogiques à l'initiation à la FOAD et au tutorat à distance, par A. JEBBOUR (5 jours)
- **Septembre 2011** : formation des concepteurs du test de positionnement à la rédaction d'items, V. Folny, CIEP (5 jours)
- **Octobre 2011** : formation des tuteurs des 5 provinces au tutorat à distance, par les concepteurs (3 jours)
- **Octobre 2011 - mars 2012** : formation des cadres du projet et des conseillers pédagogiques à la gestion du projet et démarche qualité en éducation (formation à distance), Université de Rouen (120 h)
- **Décembre 2011** : formations régionales des tuteurs et des animateurs, par les concepteurs, aux épreuves d'évaluation (1 jour)
- **Janvier 2012** : formation aux tests de positionnement, par V Folny du CIEP (5 jours)
- **Mars-avril 2012** : formation de 17 cadres du ministère au manuel des procédures administratives, financière et comptables par des experts de l'ENA (45 h)
- **Avril 2012** : formation au CNF des futurs animateurs de l'atelier sur les usages pédagogiques des TIC, par A. JEBBOUR (5 jours)
- **Avril-mai 2012** : Formation au test de positionnement - à l'analyse psychométrique- expert international, V. FOLNY, CIEP (5 jours)
- **Juillet 2012** : formation en psychométrie au CIEP (Sèvres, France) de 2 cadres¹³ du ministère (10 jours)
- **Août 2012** : formations régionales de professeurs des lycées sur l'intégration des TICE dans les pratiques pédagogiques par des experts nationaux (5 jours)

13 Le directeur du bureau des évaluations et un conseiller chargé des études et de la programmation au Bureau de la Planification et des Statistiques de l'éducation (BPSE)

Le bilan quantitatif ci-dessous met en lumière que toutes les catégories de formateurs sans exception et les cadres du ministère ont pu bénéficier de très nombreuses formations appuyées pour beaucoup d'entre elles par un expert international.

Les concepteurs de contenus (BEP, BEPS, ENS) ont suivi :

- 4 sessions de 5 jours pour les livrets
- 1 session de 5 jours pour la scénarisation des contenus internet
- 1 formation de 5 jours à l'animation de l'atelier sur les usages pédagogiques des TIC

Les Concepteurs de tests de positionnement :

- 3 sessions de 5 jours

Les cadres du ministère

- Deux cadres du ministère (directeur du bureau des évaluations et conseiller au bureau de la planification) : 10 jours au CIEP à Paris
- 1 Formation de 18 cadres du ministère à l'ingénierie de la FOAD, des conseillers pédagogiques de la DGBP et de ses différentes directions (BEPEP, BEPES, BEET) – 5 jours
- 1 formation des cadres du ministère et des conseillers pédagogiques à l'initiation à la FOAD et au tutorat à distance - 5 jours
- 1 formation des cadres du projet et des conseillers pédagogiques à la gestion du projet et démarche qualité en éducation (formation à distance), Université de Rouen (120 h)
- 1 formation de 17 cadres du ministère au manuel des procédures administratives, financière et comptables par des experts de l'ENA (45 h)

Les tuteurs

- 1 Formation au tutorat à distance : 3 jours
- 2 Formations aux livrets de 3 jours (3 x2)
- 2 ateliers de remise à niveau linguistique de 5 jours (5x2)
- 1 Formation aux épreuves d'évaluation : 1 jour

Les animateurs

- 2 Formations aux livrets de 3 jours (3 x2)
- 1 Formation aux épreuves d'évaluation d'1 jour

Les professeurs des lycées

- 1 Formation à l'intégration des TICE dans les pratiques pédagogiques par des experts nationaux - 5 jours

Ces formations ont abouti à renforcer les compétences des cadres et des formateurs sur lesquels le ministère pourra s'appuyer pour la mise en place d'un processus de formation continue.

C. Élaboration d'outils et formations des tuteurs, des animateurs (septembre 2010-mai 2012)

Conception des outils et formation des tuteurs et des animateurs

Constatant des difficultés qu'éprouvaient des tuteurs en français, la Direction Générale des Bureaux pédagogiques du ministère avait adressé une demande pour la mise en place d'un atelier de formation au Centre d'Etude des Langues au Burundi¹⁴ (CELAB). Le devis proposé, ayant été jugé trop élevé par le Secrétariat exécutif, le ministère a décidé de se charger de l'élaboration du contenu et de l'animation de la séance. Pour cela, il a fait appel à des conseillers pédagogiques du BEPEP et du BEPES, à un inspecteur et à un professeur d'université. La formation des tuteurs s'est effectuée en 2 vagues de 5 jours chacune, dans la semaine du 11 et du 15 juin 2011.

D'autre part, pour aider les tuteurs à assurer correctement leur tâche, le CCI et A. Jebbour et A. Mbengue ont élaboré un kit de tutorat et ils ont animé une formation à laquelle ils ont associé les directeurs d'école. Une réunion mensuelle organisée par les concepteurs permettait de faire le point sur les mini-regroupements et de prendre des mesures face aux dysfonctionnements

Enfin, des formations à destination des tuteurs et des animateurs ont été organisées afin qu'ils puissent s'approprier les 7 livrets, et différents outils d'observation et d'évaluation conçus pour la correction de l'examen final des enseignants.

Les outils d'accompagnement, d'observation et d'évaluation au cours de phase 2 sont les suivants :

- un module de renforcement linguistique ;
- un kit pour le tuteur ;
- une fiche d'observation de classe ;
- des items pour l'épreuve pratique de certification ;
- une fiche de modalité de correction ;
- une grille d'observation, qui tient compte des indications méthodologiques des livrets et une fiche de modalités pour son utilisation ;
- un questionnaire d'évaluation d'ifadem à remplir par les tuteurs ;
- un questionnaire d'évaluation d'ifadem à remplir par les instituteurs.

D. Évolution des formations pour la FOAD et création des infrastructures : décembre 2010 - mai 2012

De la fin 2010 à l'été 2011, les espaces numériques ont été mis en place après la réhabilitation des locaux, les installations électriques et solaires, celle des antennes satellites, avec un équipement informatique et une dotation d'ouvrages pédagogiques¹⁵.

Suivant le cahier des charges élaboré par l'AUF en août 2011, chaque EN a été équipé de 25 ordinateurs portables, une imprimante réseau (Ethernet & Wifi) multifonction (scanner, copieur)

14 Le Burundi et la France ont signé le 15 novembre 2011 un accord sur la promotion de la langue française avec pour objectif d'améliorer la maîtrise du français en tant que langue d'enseignement, le renforcement de pôles linguistiques comme le Centre d'Etude des Langues au Burundi (CELAB).

15 Détails des dotations pédagogiques en annexe 7.

basse consommation, un routeur Wifi pour la salle de formation, une baie d'intégration avec un serveur et un onduleur.

De janvier 2011 à avril 2012, différentes formations ont été organisées sur des thèmes relatifs à la FOAD pour les concepteurs, les tuteurs et des cadres du ministère, d'autres formations l'ont été pour les formateurs en informatique et pour les rédacteurs devant alimenter le site dédié à la formation continue.

E. Evolution des outils et formation des instituteurs (septembre 2010 – avril 2012)

Dès septembre 2010, l'équipe de concepteurs a réfléchi aux différentes actions à mener avant le lancement de la phase 2.

Il s'est agi d'améliorer les livrets existants, en relation avec les retours qui avaient été faits lors de la phase 1, d'en élaborer de nouveaux : sur l'enseignement du français par et pour les mathématiques et pour le domaine du milieu, et enfin sur l'évaluation ; il s'est agi aussi d'adapter les anciens livrets au niveau de la 6ème année à Kayanza. Ainsi les instituteurs ont pu disposer au total de 7 livrets pour la 5ème et la 6ème année ; les deux premiers étaient accompagnés de fichiers audio :

- Livret 1 : Renforcer les compétences méthodologiques et linguistiques
- Livret 2 : Renforcer les compétences à l'écrit
- Livret 3 : Renforcer les compétences à l'oral
- Livret 4 : Les séquences pédagogiques

Ils en ont conçu 3 nouveaux :

- Livret 5 : Renforcer l'enseignement/apprentissage du français par et pour les mathématiques
- Livret 6 : Renforcer l'enseignement/apprentissage du français par et pour l'étude du milieu
- Livret 7 : Evaluation à l'école primaire du Burundi

Par ailleurs, au fil de l'année, en fonction des difficultés recensées sur le terrain, difficultés que faisaient remonter les tuteurs, des émissions de radio scolaire étaient enregistrées dans les classes puis diffusées pour accompagner les instituteurs dans la compréhension et la mise en pratique de nouvelles méthodologies. Les contours de ces émissions et leur diffusion ont été définies en novembre 2010. Au total, vingt émissions, conçues par une équipe composée de concepteurs et de deux journalistes de la Radio Scolaire Nderagakura, ont été retransmises une fois par mois le mercredi matin, avec une rediffusion le samedi matin pour ceux qui n'avaient pu l'écouter. Les enseignants les ont beaucoup appréciées et ont souhaité leur montée en puissance.

F. Formation des instituteurs : avril 2011-mai 2012

Trois regroupements ont été organisés dans les chefs-lieux des provinces de Cibitoke, Cankuzo Mwaro, Kayanza et Rutana. Le premier s'est déroulé en avril 2011, le second en août et le troisième en avril 2012. Le premier regroupement au cours duquel les instituteurs ont reçu les 4 premiers livrets avec les fichiers audio d'accompagnement, une grammaire « Grammaire pour l'enseignement / apprentissage du FLE, Geneviève-Dominique de Salins, Didier / Hatier » un cahier et un stylo, a été consacré à l'explication du fonctionnement IFADEM et du contenu des 4 modules ; le second regroupement a été consacré aux 3 derniers livrets qui leur ont été remis. Le 3ème s'est focalisé sur la révision générale des contenus des livrets pour préparer les instituteurs à l'évaluation finale.

Entre ces regroupements, les instituteurs travaillaient en autoformation, accompagnés par les tuteurs lors de mini regroupements

Les instituteurs ont été évalués sur les contenus théoriques des livrets et sur leurs pratiques de classe durant la 1ère quinzaine de mai. La quasi-totalité des instituteurs se sont présentés aux examens : 92,74% de présence à l'écrit ; 86,14% à l'oral. Ils ont majoritairement réussi les épreuves de certification. Sur les 1 733 enseignants engagés dans le parcours de formation IFADEM au Burundi dans la phase 2, 1 634 ont réussi les épreuves de certification organisées par le ministère.

G. Élaboration d'outils pour la mise en place d'un cadre stratégique de formation continue et pour l'évolution du cycle fondamental

Élaboration de tests de positionnement comme outils nécessaires dans le cadre de la future stratégie nationale de FC (septembre 2010 - septembre 2012)

Dès septembre 2010, la question des tests de positionnement en vue de recenser les besoins en formation continue des instituteurs, a été discutée entre l'OIF, l'AUF et le ministère. Dès septembre 2010, le CIEP a été saisi par IFADEM pour mettre au point un test de positionnement à destination des instituteurs et des personnels administratifs du ministère de l'éducation nationale au Burundi. Il s'agissait, avec ce test, d'évaluer le niveau de français des agents de l'État burundais afin d'obtenir une image claire de leurs compétences en français, mais aussi afin de mesurer l'impact d'actions de formation ou encore de recenser des besoins en matière de formation continue.

Le projet a répondu aux 3 finalités qui avaient été fixées par le ministère de l'Éducation, l'OIF et l'AUF :

« - Mettre au point un test de français avec des items développés au Burundi et pouvant être utilisé facilement par les Burundais ;

- Procéder à des actions de formations,

- Expérimenter un dispositif et envisager sa généralisation à d'autres pays ou à d'autres contextes. »¹⁶

Si la réalisation de ces tests oraux et écrits a pris du retard, en raison de nombreuses autres tâches que devaient assumer les concepteurs, ils ont cependant été finis à la fin du mois d'août 2012 et le ministère dispose désormais d'une version papier des tests écrits et d'un CD pour la version audio.

« Pour ce qui est du transfert de compétences, on peut estimer qu'il a bien eu lieu, les formations s'étant déroulées pour la plupart comme elles avaient été prévues. Là aussi, le produit livré est une preuve de l'atteinte des objectifs.(...)Les cadres ont été formés aux objectifs qui avaient été fixés dans la convention avec le CIEP. »¹⁷

Élaboration de la progression des contenus à l'école fondamentale et élaboration de manuels pour la 7^{ème} année

Pour la rentrée 2013, les concepteurs ont élaboré le chemin de fer qui retrace la progression des contenus de la 1ère année à la 9ème année. Ils ont aussi conçu le manuel de l'élève et le fichier de l'enseignant pour la 7^{ème} année (ouverture du 4^{ème} cycle). Pour ces ouvrages, ils se sont grandement inspirés des livrets IFADEM.

16 Rapport Projet mise en place d'un test de positionnement en français du Burundi pour évaluer les niveaux A1 à B2 pour les instituteurs et le personnel administratif au Burundi, V Folny, CIEP

17 Ibid

H. Conclusion

Deux enquêtes menées à la fin de l'année 2012 auprès des tuteurs et des instituteurs révèlent une très grande satisfaction de tous les acteurs sur le terrain : pour les instituteurs, satisfaction professionnelle liée au renforcement des compétences, reconnaissance institutionnelle et financière, même si le gain financier est faible ; pour les tuteurs, amélioration de leurs approches pédagogiques et didactiques, meilleure connaissance du terrain, évolution de leur posture d'inspecteur. Les synthèses de ces 2 enquêtes¹⁸ débouchent sur le souhait qu'IFADEM soit élargie à d'autres provinces du Burundi, à d'autres niveaux scolaires, à d'autres enseignants et à d'autres disciplines.

Il en résulte qu'à l'issue de cette phase 2, le MBSEMFPFA a une équipe de cadres formés : les inspecteurs communaux ont commencé à développer des compétences d'accompagnement et de conseil qui restent encore à stabiliser, les concepteurs reconnaissent bien volontiers leurs acquis et l'influence directe d'IFADEM sur leur vision de la formation, et sur l'élaboration de modules et de livrets qu'ils ont effectuée pour le ministère et ELAN. Les cadres du ministère ont reçu une formation à la gestion de projet et à la démarche qualité.

La formation des cadres au test de positionnement (rédaction, correction, passation, analyse) permettra au ministère de recenser les besoins en formation avec plus de précision. Toutes ces formations constituent des étapes importantes dans la construction d'une culture du management en éducation même si d'autres formations s'avèrent indispensables notamment du point de vue financier. Ces champs de compétences intéressent aussi d'autres pays concernés par IFADEM.

L'AUF a d'ailleurs veillé à mutualiser les compétences acquises grâce à IFADEM au Burundi en envoyant ses personnels, qui travaillent dans d'autres pays, s'y former. Ainsi les missions d'observation, que Lynda KANINDA et Clément TSHIBANGU, chargés de projet IFADEM pour la RDC y ont effectuées, leur ont permis de capitaliser la mise en œuvre de l'Initiative dans leur pays. Avant eux, deux autres missions avaient été mises en place pour des personnels de Madagascar et du Bénin.

Mais si les processus de changement sont notables, certaines capacités requièrent un renforcement du point de vue du transfert de la gestion technique et financière. En effet, en vue du déploiement national, il apparaît qu'un renforcement est indispensable pour permettre une appropriation progressive des exigences requises pour le suivi rigoureux du projet tant au niveau organisationnel, qu'administratif et financier. Un tel suivi requiert l'appui d'un expert.

Le scénario d'une formation continue intégrée, expérimenté dans IFADEM pour les instituteurs, qui associe formation à distance et formation en présentiel, a montré sa faisabilité, son efficacité et son efficience. Il repose sur des temps d'autoformation, à partir d'un matériel pédagogique conçu au niveau national (livrets, documents audio, émissions de radio...), sur des activités structurées de groupe (simulation de classe) ou plus informelles en sous-groupes, et surtout sur un tutorat de proximité.

Le Burundi s'est beaucoup investi dans IFADEM. La volonté politique a porté et porte cette Initiative comme en témoigne le discours du Président de la République du Burundi, lors du XIVe Sommet de la Francophonie organisé du 12 au 14 octobre 2012 à Kinshasa (RDC) :

« Nous voudrions, pour illustrer notre propos, évoquer un bel exemple de partenariat entre le Burundi et la Francophonie pour l'amélioration de la qualité de l'éducation. L'Initiative francophone pour la formation à distance des maîtres (IFADEM), a permis de dispenser une formation continue pour 2400 enseignants du primaire, en poste dans des zones parfois éloignées des centres urbains, afin

¹⁸ Analyse de l'enquête effectuée par le centre Universitaire de Formation des enseignants et des formateurs, Université de Haute Alsace, sous la coordination de Sandoss BEN ABID-ZARROUK

d'améliorer leurs compétences linguistiques et pédagogiques. Les performances de l'IFADEM reposent sur l'utilisation d'un matériel didactique puisé dans l'environnement culturel de chaque enfant. Cette réussite a été rendue possible par le partenariat très fort instauré entre la coopération multilatérale incarnée par l'Organisation Internationale de la Francophonie et par la mobilisation et la mise en valeur de l'expertise nationale et des ressources locales. Le modèle développé par cette Initiative innovante présente dans plusieurs autres pays, y compris la République Démocratique du Congo, tire sa réussite de sa capacité à s'appuyer sur les institutions gouvernementales, renforcées par une attention constante portée au transfert de compétences. »

Composante 2. ANALYSE DE LA PERFORMANCE

Nous analyserons la performance d'IFADEM à travers 5 critères : pertinence, efficacité, efficience, impact et viabilité.

2.1. PERTINENCE

A. La gouvernance et le pilotage

IFADEM et les orientations politiques et stratégiques du MBSEMFPA en matière de formation continue

D'une manière générale IFADEM correspond aux orientations politiques et stratégiques du MBSEMFPA telles qu'elles sont formulées dans l'article 1 du décret du 21 avril 2011 qui stipule que le ministère a pour mission :

« de promouvoir le développement de l'enseignement de base et secondaire, de l'enseignement des métiers, de la formation professionnelle et de l'alphabétisation ; de veiller à l'amélioration constante de la qualité de l'enseignement de base et secondaire, de l'enseignement des métiers et de la formation professionnelle ».

Les actions de formation prévues et mises en œuvre dans le cadre d'IFADEM visent bien à doter les acteurs du système éducatif d'une formation adéquate aux missions qui sont les leurs. Pour les enseignants, une formation qui allie les dimensions linguistique, didactique et pédagogique en vue de favoriser les acquisitions scolaires à partir d'une pédagogie différente de la seule transmission des savoirs (même si un renforcement de capacités s'avère nécessaire). Pour les tuteurs, une formation combinant une initiation à l'informatique, aux dimensions linguistiques et pédagogiques, à l'accompagnement dans le but de conseiller les enseignants dans leur activité professionnelle et surtout de mettre en œuvre une approche des acteurs étroitement liée aux situations vécues sur le terrain.

IFADEM correspond également aux orientations politiques et stratégiques du MBSEMFPA du point de vue de la décentralisation et, par conséquent, du transfert des capacités administratives dans les provinces et les communes. Le PSDEF précise que le mouvement de *« déconcentration est la principale direction de la rénovation de la gouvernance du système éducatif »* (p. 19). L'implantation du dispositif dans les 5 provinces montre bien, à travers son déploiement, qu'il entre en cohérence avec le processus de décentralisation. En prenant appui sur les échelons administratifs communaux et provinciaux pour la mise en œuvre des formations d'enseignants et de tuteurs, le dispositif IFADEM a capitalisé une expérience particulièrement déterminante pour l'avenir et, en particulier, il constitue un appui au développement de la formation continue.

Le dispositif IFADEM constitue un dispositif expérimental qui peut contribuer de façon significative à l'élaboration d'un programme stratégique de formation continue. Les préconisations qui seront précisées plus loin vont dans ce sens. Les rapports qui ont noté le manque d'adaptation de la formation continue au Burundi (Rapport sur la stratégie nationale de formation continue; Commission d'évaluation du système éducatif burundais) ainsi que le PSDEF qui souligne l'absence d'une politique nationale de formation continue (p.12) montrent la nécessité d'un plan stratégique de formation continue. La formation dispensée dans le cadre d'IFADEM apparaît donc fort utile et cohérente au regard des besoins du terrain.

La cohérence interne d'IFADEM

La mise en œuvre du projet a été possible grâce à l'action convergente de plusieurs acteurs.

Le Comité national fonctionne de façon à prendre en compte différents aspects politiques et stratégiques de la formation. Les représentants des différentes directions assurent un regard approfondi sur les éléments constitutifs d'une politique de formation. Le Comité national a assuré une vigilance politique et stratégique dans la mise en œuvre du projet IFADEM. La gouvernance a été exercée de façon à assurer une interface avec les actions de conception, de formation, d'expertise. Le transfert de compétences apparaît ici puisque le comité a vocation à prendre des décisions. Les cadres du ministère ont été impliqués dans le dispositif IFADEM. On peut donc considérer que le Comité national a construit une expérience en matière de définition de priorités, de prise de décision et d'implication des acteurs dans une action de formation.

Le chef de projet IFADEM pour l'AUF et l'OIF et le chargé auprès de la directrice générale du BEPEB ont établi les bases d'un travail soutenu en matière de pilotage. Là aussi, un capital d'expérience assure la possibilité d'un transfert de compétences.

Enfin, le travail des concepteurs qui a été décrit et sur lequel nous ne reviendrons pas, l'implication des directions provinciales et communales dans le dispositif démontre une activité d'une grande cohérence.

La cohérence externe d'IFADEM

La question d'une cohérence externe avec les actions entreprises avec les partenaires techniques et financiers se pose dans la mesure où ces actions coexistent sans toutefois s'enrichir mutuellement. Les évaluateurs ont noté la juxtaposition des actions concernant le secteur éducatif : ainsi IFADEM aurait pu être mieux articulé au programme de l'UNICEF « L'école, ami de l'enfant ».

Les experts n'ont pu, au cours de leur mission trop courte, apprécier les liens qui pourraient être valorisés avec le PARSEB notamment pour la formation des inspecteurs et des directeurs d'école, avec CONCERN qui contribue à la formation pédagogique des conseillers pédagogiques du BEPEB, avec l'AVSI qui forme 52 conseillers pédagogiques pour le primaire.

La prise en compte de la multiplicité des besoins du système par IFADEM

Le dispositif IFADEM ne peut à lui seul prendre en compte la multiplicité des besoins du système éducatif burundais. Il contribue à son échelle (5 provinces concernées) à mettre en œuvre les objectifs éducatifs qui constituent la priorité du ministère. Encore s'agit-il de repérer très précisément ce que sont ces besoins et de les hiérarchiser. En revanche, il répond de façon très pertinente à la nouvelle configuration du système éducatif dans la mesure où la décentralisation qui se met en place requiert un dispositif souple et ajusté aux spécificités des contextes. L'extension du dispositif nous semble une possibilité réaliste si les besoins hiérarchisés sont clarifiés.

La pertinence de la gouvernance et du pilotage ne font aucun doute. Toutefois, des liens plus soutenus avec les PTF sont à envisager.

B. Pertinence de la formation des instituteurs

La pertinence des choix IFADEM face aux besoins en renforcement des capacités des enseignants

Au sortir de la guerre civile, le système éducatif burundais a été confronté à une pénurie criante d'enseignants d'une manière générale et d'enseignants qualifiés, en particulier. Les enseignants du primaire, pour ceux, notamment, qui n'avaient pas reçu de formation initiale, avaient un besoin urgent d'être renforcés en langue et en didactique du français, le français étant la langue d'enseignement, la langue des examens et des concours, la langue officielle avec le kirundi, qui est la langue nationale.

- Partant de ce constat, il s'est agi de mettre en place une formation continue susceptible de former en grand nombre les instituteurs qui se trouvaient en précarité linguistique, didactique et professionnelle.
- Cette Initiative a permis de former des enseignants qui, dans leur grande majorité, n'avaient pas bénéficié d'une formation initiale.
- Elle a formé au cours de la phase 1 et de la phase 2, un grand nombre d'enseignants du primaire : rien qu'au cours de la phase 2, 1 733 instituteurs enseignant dans 632 écoles ont été formés. Le fait que tous les instituteurs aient suivi la formation de bout en bout et se soient présentés à la certification à 98% révèle que les réponses apportées par IFADEM correspondaient à leurs besoins et à leurs attentes.
- Grâce à son fonctionnement de formation hybride, en partie à distance, IFADEM, s'est effectuée sans que les enseignants soient retirés de leur classe: les enseignants ont participé à 3 regroupements dans l'année pour avoir connaissance du contenu des livrets IFADEM et, dans le dernier regroupement, afin être informés des attentes pour l'examen final. Ces regroupements se font hors temps scolaire. De même les mini regroupements avec les instituteurs devaient être programmés le mercredi, jour de repos pour eux. Le reste du temps, ils ont travaillé en auto-formation.
- Les provinces choisies pour le dispositif, Rutana, Mwaro, Kayanza, Cankuzo et Cibitoke, sont toutes des zones rurales, enclavées, particulièrement défavorisées notamment sur le plan scolaire. Grâce à IFADEM, dans ces provinces démunies en ressources pédagogiques et documentaires, chaque enseignant en formation a pu bénéficier d'un dictionnaire, d'une grammaire, de 7 livrets avec des fichiers audio. Et tous les enseignants, y compris les « non-Ifadémiens », ont pu suivre des émissions de radio scolaire et avoir accès à des centres de ressources équipés en informatique et connectés à Internet.
- Les niveaux de classe choisis sont la 5^{ème} année et la 6^{ème} année, où les besoins sont les plus criants en langue et didactique du français : à partir de ce niveau, en effet, toutes les disciplines sont enseignées en français, notamment les mathématiques et le domaine du milieu. Un renforcement linguistique et professionnel était donc indispensable.
- Les axes formation-enseignement-apprentissage s'articulent de manière pertinente grâce au dispositif mis en place (ce dispositif est détaillé dans la composante1 ; nous l'analyserons plus précisément dans le Critère Efficacité) et grâce aux outils pédagogiques tels que les livrets qui proposent un va et vient constant entre la formation, l'enseignement et l'apprentissage.

- De même, la formation des cadres pédagogiques, des inspecteurs, des directeurs d'écoles, des animateurs ainsi que l'élaboration des outils pédagogiques s'imbriquent de façon pertinente et cohérente pour atteindre l'objectif principal : le renforcement des compétences des instituteurs.
- Tous les outils pédagogiques ont été élaborés par les concepteurs burundais, qui connaissent particulièrement bien le terrain et les besoins en renforcement de compétences, ayant été eux-mêmes formateurs d'enseignants du primaire.
- Les formations et les outils pédagogiques ont été élaborés en référence aux programmes officiels. Ainsi les livrets ont intégré la dimension de plurilinguisme par le biais d'une approche intégrée et réflexive des langues en présence, le kirundi et le français ; ils se réfèrent aux textes dont les thématiques figurent dans les programmes comme la lutte contre le VIH/SIDA ; ils prennent appui sur les textes et les illustrations des manuels¹⁹ édités par le ministère de l'Education Rurale du Burundi. Et, conformément à la demande ministérielle, ils répondent à des besoins de renouvellement de méthodes didactiques et pédagogiques, en prônant une pédagogie moins transmissive, plus interactive.
- Enfin, IFADEM a permis de former une centaine d'encadreurs, ce qui correspond à une urgence absolue au Burundi, à un des objectifs fondamentaux que se fixe le PSDEF. Cette formation s'est effectuée par le biais de sessions de formations animées par des experts internationaux. Des outils pédagogiques ont été développés à cette fin. Ces formations sont détaillées dans l'analyse du processus (composante 1).
- Les chiffres relatifs à la participation de tous les encadreurs aux différentes actions sont éloquentes. Il n'y a eu aucune défection, ce qui témoigne de l'intérêt professionnel que tous y ont trouvé et par conséquent de la pertinence totale d'IFADEM.
- Face aux besoins en renforcement des capacités des enseignants, les choix d'IFADEM se sont révélés tout à fait pertinents.

La réponse d'IFADEM aux besoins didactiques et pédagogiques diversifiés des enseignants

IFADEM a visé les besoins larges, relatifs à la rénovation de la pédagogie et de la didactique dans le système éducatif burundais et plus précisément en 5^{ème} et en 6^{ème} année, comme le souhaitait le ministère.

Alors que la pédagogie transmissive était pratiquée depuis des générations, les livrets ont initié des méthodes nouvelles, innovantes, plus dynamiques et, davantage centrées sur l'élève.

Ainsi les instituteurs ont-ils découvert que l'on pouvait :

- Travailler davantage l'oral avec les élèves, en faisant manipuler différents genres discursifs, différents types de textes, et en faisant varier les activités ;
- Travailler différents types de productions d'écrits et différents types de lecture ; planifier une production écrite, concevoir des exercices pour les élèves ;
- Recourir à différents types d'évaluations ;
- Travailler en séquences pédagogiques ;
- Travailler, en mathématiques, la consigne, la polysémie, la compréhension d'un énoncé ;

¹⁹ Pour apprendre le français, 4ème, 5ème et 6ème Bureau de l'Education Rurale, Burundi

- Travailler l'étude du milieu, avec différents textes supports, et s'attacher aussi bien à la compréhension globale d'un document qu'à la compréhension du détail.

Les émissions de radio scolaire, qui ont été diffusées au fil des difficultés rencontrées sur le terrain, ont permis d'expliquer la didactique des disciplines à partir de situations concrètes de classes, commentées par un conseiller pédagogique.

Un effort pertinent a donc été fait pour renouveler les méthodes et apporter des réponses quand un blocage se faisait.

Cependant **quelques limites** peuvent être signalées sur le dispositif « livrets », qui s'est avéré :

- trop lourd : les 7 livrets auraient pu être condensés en 5, ce qui, en plus aurait donné plus de cohérence à l'ensemble ;
- un peu difficile parfois pour les instituteurs et les tuteurs, comme ils l'ont remarqué au cours des entretiens ; il serait aisé de supprimer des exercices inutilement difficiles et des présentations théoriques inutilement sophistiquées dans certains livrets. De tels allègements et simplifications pourraient être aisément faits avec une chaîne éditoriale informatisée²⁰. En effet, grâce à ce procédé technologique, la mise en forme se fait automatiquement au fur et à mesure que des modifications sont apportées au document.

Cette formation couvrant tous les champs de la didactique en français, il sera utile par la suite de prévoir une mission d'analyse afin de cerner des besoins plus précis des instituteurs. Des axes pour des formations complémentaires pourraient être alors proposés.

Cela étant, IFADEM a ouvert la voie à la formation continue des enseignants du primaire et à la rénovation des méthodes pédagogiques et didactiques, qui ont intéressé tous les acteurs et les instituteurs. Quels que soient les outils pédagogiques, et quelle qu'en soit leur valeur, un ajustement au fil des années en fonction des nouveaux publics, des nouveaux programmes, de difficultés non escomptées lors de l'élaboration des modules est toujours nécessaire en formation continue.

L'entrée d'IFADEM par le français : un choix pertinent ?

L'OIF, lors de la création d'IFADEM a fait le choix du français comme entrée la formation-enseignement-apprentissage.

Il se trouve que, jusqu'à ce jour, le français est la langue officielle avec le kirundi.

Si le kirundi est la langue nationale, le français est la langue de scolarisation. Elle est enseignée à l'école primaire dès la seconde année et devient la langue utilisée pour toutes les disciplines, notamment les mathématiques et l'étude du milieu, à partir de la 5^{ème} année. Le kirundi est alors enseigné en tant que langue, mais non pour véhiculer les savoirs dans toutes les disciplines.

La plupart des examens de certification, de concours et de tests nationaux ainsi que les tests de recrutement accordent beaucoup d'importance à la maîtrise du français ainsi devenu un instrument de légitimation intellectuelle et sociale. Le choix de cette entrée par le français est d'autant plus pertinent que les enseignants, comme les inspecteurs communaux, éprouvent, pour beaucoup, des difficultés à s'exprimer en français. Cette difficulté est particulièrement handicapante pour enseigner à partir de la 5^{ème} année où les mathématiques et l'étude du milieu doivent se faire en français. C'est pourquoi la demande du ministère a porté prioritairement sur ces niveaux et c'est pourquoi, IFADEM a élaboré deux livrets spécifiques pour aider les enseignants dans ces disciplines.

²⁰ La chaîne éditoriale informatisée est un procédé technologique qui permet de réaliser un modèle de document, d'assister les tâches de création du contenu et d'automatiser leur mise en forme : ainsi les modifications d'un document sont prises en compte aisément et l'édition est aisée..

Si cette entrée est objectivement pertinente au vu des textes ministériels, et au vu de l'ascension sociale que le français permet, il n'en reste pas moins que les élèves, avec les nouveaux programmes sont confrontés, dès la seconde année, à l'apprentissage de 4 langues : le kirundi, le français, le swahili et l'anglais. L'apprentissage de ces 4 langues, qui « est encore en discussion » pour ce qui est « des niveaux auxquels elles doivent être enseignées pour servir de langue d'enseignement²¹ » devra donc faire l'objet d'une attention particulière. Pour que les élèves puissent apprendre ces 4 langues, il faudra très vite mettre en place des formations continues conséquentes pour les instituteurs, en particulier en swahili et en anglais, où le manque se fait sentir.

Les compétences des concepteurs formés par IFADEM pourront être mises à profit. Nous reviendrons sur ce point dans la composante 3.

Malgré les limites que nous avons indiquées, nous considérons que les choix d'IFADEM en matière de formation des instituteurs sont en grande partie pertinents car ils ont déjà modifié les approches de la formation des enseignants.

C. Pertinence des formations IFADEM liées à la FOAD et aux TIC

Pour les tuteurs

La formation des inspecteurs au tutorat était nécessaire, pertinente puisque ce type d'activité ne faisait pas partie de leurs tâches jusqu'alors et qu'ils devaient acquérir de nouvelles compétences professionnelles essentielles à la réussite du projet. L'initiation proposée dans l'atelier 3i puis le renforcement s'inscrivent dans le cadre de la sensibilisation des acteurs d'IFADEM aux TIC. Les inspecteurs étant les supérieurs hiérarchiques des instituteurs, il est préférable qu'ils bénéficient eux aussi d'une telle initiation informatique qui peut être vue comme un « bonus » en complément de la formation linguistique et didactique.

Pour les formateurs de tuteurs

La formation destinée aux animateurs et aux concepteurs pour former les futurs tuteurs a été conçue pour « coller » au plus près de la réalité du rôle de tuteur sur le terrain avec des fiches pratiques correspondant au tutorat conçu dans IFADEM. Elle était nécessaire au sein du dispositif « en cascade » et s'inscrit dans la perspective d'une extension de la FOAD à d'autres provinces sous la responsabilité du ministère.

Pour les concepteurs²²

La formation des concepteurs pose la question de la pertinence des objectifs visant des compétences en informatique pour la mise en ligne de contenus de formation sur une plateforme de FOAD²³. D'une part, utiliser une plateforme de FOAD comme Moodle, en tant que formateur, suppose des compétences avancées en informatique. Une telle formation ne peut pas être suivie par un novice en informatique et encore moins avec des personnes n'ayant aucune pratique en informatique. D'autre part, cette formation n'est pas prioritaire pour les rédacteurs de livrets qui doivent être, en premier lieu, compétents dans l'écriture de documents destinés à une autoformation reposant sur la lecture de textes sur support papier.

21 PSDEF

22 On trouve parfois le terme « rédacteurs » dans certains documents de formation mais il s'agit des mêmes personnes.

23 Assimiler un modèle de conception de modules de formation en ligne et essayer d'en appliquer les principes à votre cours. / Concevoir et développer des exercices d'évaluation formative avec le logiciel Hotpotatoes. / Structurer un cours sur Moodle et y ajouter des ressources et des activités. / Importer dans Moodle des tests interactifs créés avec Hot Potatoes.

Néanmoins, une telle formation, offerte à des concepteurs ayant une bonne maîtrise des outils informatiques, est cohérente avec le contexte dans lequel IFADEM a été conçu²⁴, et qui vise à doter le ministère de personnels compétents pour anticiper les besoins à venir lorsque les infrastructures technologiques seront disponibles sur une grande partie du pays.

Pour les instituteurs, les élèves-instituteurs et les autres élèves des lycées hôtes

Les ateliers 3i ont été conçus comme une alphabétisation informatique et ont répondu au « principe de mise en œuvre (...) d'une initiation à l'informatique et à Internet au bénéfice d'instituteurs des zones rurales et des élèves-instituteurs »²⁵. Les contenus retenus sont pertinents et adaptés à une formation offerte dans les EN. Cette formation s'est avérée pertinente puisque les élèves instituteurs constituent la plus grande partie des élèves ayant pris un abonnement pour accéder aux EN.

Une autre retombée positive d'IFADEM est à noter : plusieurs centaines d'élèves des lycées hôtes des EN ont aussi bénéficié d'une initiation aux TIC et beaucoup d'entre eux continuent à profiter des équipements des EN.

À Rutana, les élèves de la section Normale ont été formés, à commencer par ceux de la 4^{ème} Normale ensuite ceux de la 3^{ème} Normale et ceux des classes terminales (1^{ère} Lettres Modernes et 1^{ère} Scientifique). Les élèves de 2nde Scientifique, de 2nde Lettres Modernes et ceux de 10^{ème} ont aussi eu une formation. Le contenu concerne particulièrement les recherches sur Internet et le traitement du texte. Le responsable de l'EN souhaite continuer avec les autres classes mais il n'est pas possible de prendre en charge les 15 classes de l'établissement en une année scolaire, à cause du nombre de machines et du temps.

À Mwaro, 250 élèves ont déjà bénéficié du contenu de l'atelier 3i pour des classes variées mais avec priorité pour celles de la section normale à commencer par les classes terminales. L'objectif est de former tous les élèves de l'établissement.

À Kayanza, le contenu de la formation est celui des ateliers 3i. Pendant l'année scolaire 2011 – 2012, 452 ont été formés sur 1014 élèves, pour l'année scolaire en cours, 613 l'ont déjà été sur 1180 élèves. Tous les élèves de la section Normale et de la section Economique ont été formés. La priorité est donnée aux nouveaux arrivants.

La situation est différente pour les instituteurs éloignés des EN qui n'ont pu avoir de continuité dans la pratique des TIC en dehors des 3 regroupements prévus dans leur formation linguistique et pédagogique. Certes cette alphabétisation leur a permis de découvrir les TIC mais ils ne pourront réellement capitaliser cet acquis et le développer que lorsque, localement, ils auront au moins un accès régulier à du matériel informatique.

Pour les enseignants des lycées hôtes

En plus des ateliers 3i les enseignants en charge des sections normales ont suivi une formation aux usages pédagogiques des TIC. D'après les responsables des EN, et ce que nous avons pu observer, cette formation a été pertinente car ces enseignants envoient leurs élèves travailler sur différents sites pédagogiques et mener des recherches d'informations.

24 Le développement de formations des maîtres aux technologies éducatives énoncé en 2006 lors du Sommet de Bucarest.

25 TDR de l'évaluation de la phase 2 d'IFADEM, p. 12

2.2. EFFICACITE

A. L'atteinte des objectifs fixés dans la convention de 2010 signée entre le MEBES et l'OIF-AUF

Cinq objectifs étaient fixés :

« Mettre en œuvre un dispositif de formation en partie à distance dans 5 provinces : Rutana, Mwaro, Kayanza, Cankuz, Cibitoke »

Cette mise en œuvre s'est faite.

« Améliorer les compétences professionnelles de 1805 enseignants du primaire, déjà en exercice dans 650 écoles de ces provinces dans leur enseignement du et en français et de les sensibiliser à l'usage des technologies de l'information et de la communication »

1733 enseignants de 5^{ème} année et de 6^{ème} année ont été formés et 1 634 ont été certifiés.

Leurs compétences professionnelles se sont améliorées, comme nous avons pu l'observer, en les comparant avec celles de non-Ifadémiens.

Cela étant, la formation continue est très récente : les habitudes professionnelles ne peuvent changer du jour au lendemain, surtout lorsque jusque-là n'existait que la pédagogie frontale, l'écrit se cantonnant bien souvent pour les élèves à copier ce que l'enseignant avait noté au tableau.

D'autre part, pour ce que nous avons recoupé des entretiens que nous avons eus avec les instituteurs et les tuteurs, ces derniers ne semblent pas complètement à l'aise avec ces nouvelles méthodes.

Des formations plus ciblées devront être proposées pour les enseignants et des formations complémentaires envisagées pour les tuteurs. Nous reviendrons plus en détails sur ces 2 points en II.2.2.1 et en III.2.1.1 pour les tuteurs ; en II.2.2.2 et III.2.1.2, pour les instituteurs.

Par ailleurs, un renforcement devrait être proposé à ceux d'entre eux qui n'ont pas un niveau suffisant en français, afin que tous puissent avoir au moins le niveau B2 du cadre européen de référence des langues. Cette formation pourrait être prise en charge par ELAN.

Tous ces instituteurs ont bénéficié d'un atelier 3i et donc d'une sensibilisation aux TIC à cette occasion et lors des autres regroupements organisés dans les lycées hôtes des EN.

L'objectif a donc été atteint en partie.

« Développer des contenus pédagogiques en didactique du et en français et en technologies de l'information et de la communication pour la formation continue des enseignants du primaire et de les adapter pour la formation initiale des 745 élèves-instituteurs »

Les contenus des 7 livrets développent des contenus pédagogiques et didactiques pour l'enseignement du et en français. Outre les livrets, d'autres outils pédagogiques ont été développés : des fichiers audio accompagnant les 2 premiers livrets et des émissions de radio scolaire retransmettant des séances enregistrées dans les classes, qui étaient ensuite analysées et commentées par un conseiller pédagogique.

Les concepteurs ont adapté le contenu de ces livrets pour la formation initiale des 745 élèves instituteurs. Ils ont élaboré 2 livrets.

Les formations de sensibilisation aux TIC, appelées « ateliers 3i », ont été mises en œuvre en présentiel dans une approche de « mains aux claviers » donnant la priorité aux activités pratiques. Le contenu n'est pas différencié entre les publics de FC et de ceux de FI.

L'atelier de formation aux « Usages pédagogiques des TIC » pour les enseignants des lycées hôtes ne s'est pas avéré d'une complète efficacité en raison de problèmes techniques et la participation de stagiaires n'ayant pas les compétences informatiques suffisantes.

Globalement l'objectif a été atteint.

« Aider le ministère à tester et valider une stratégie de formation continue des enseignants par l'intermédiaire d'un dispositif de formation continue en partie à distance »

La phase 2 d'IFADEM a permis de tester une stratégie de formation continue des enseignants par l'intermédiaire d'un dispositif de formation continue en partie à distance. Les propositions faites dans le rapport sur les stratégies de FC ont été validées. Une mission d'appui IFADEM à la rédaction d'une planification opérationnelle qui s'appuiera sur les préconisations de ce rapport est prévue pour 2013.

« Créer quatre espaces numériques dans les provinces de Cankuzo, Cibitoke, Mwaro, Rutana, de renforcer l'Espace numérique de la province de Kayanza et de créer deux espaces numériques à la DDBP et au BEPEP »

Les espaces numériques en province ont été conçus pour tenir compte des problèmes pouvant être rencontrés dans une zone rurale au Burundi, en particulier ceux liés à l'alimentation électrique. Les installations fonctionnent efficacement et répondent aux besoins des formations IFADEM mais aussi à ceux des lycées hôtes et à ceux de la société civile environnante.

L'EN de Kayanza a reçu une nouvelle dotation de matériel en partie pour remplacer les ordinateurs volés.

Nous avons pu observer que les deux espaces installés au ministère fonctionnent et sont utilisés.

La solution satellitaire fonctionne avec régularité. Néanmoins, concernant les débits de l'accès à Internet voici à titre indicatif les résultats des tests que nous avons menés lors de la mission :

- EN de Kayanza : débit descendant : 91 kbit/s - débit montant : 1 kbit/s (très faible) ;
- EN de Rutana : débit descendant : 165 kbps débit montant : 21 kbit/s²⁶ ;
- À l'EN de Mwaro le responsable a observé²⁷ les débits suivants : débit descendant : 160 kbit/s débit montant : 2 kbit/s.

Suite à ces mesures ponctuelles, la société ASTRIUM a transmis des relevés de débits montants et descendants sur un mois pour chacun des sites. Il en ressort que les débits observés dans les EN sont très irréguliers mais globalement supérieurs à ceux qui avaient été mesurés pendant la mission. En raison de ces distributions très irrégulières les graphiques fournis sont difficiles à analyser. Il serait utile d'avoir au moins la moyenne et l'écart-type mensuels.

26 Nouvelle prise de mesures par le responsable de l'EN le 14/11/12 : débit descendant:133kbit/s, débit montant : 3kbit/s

27 Mesures réalisées le 14/11/12 lorsque 40% des postes de travail étaient occupés.

« Former une centaine de formateurs de formateurs destinés à animer et à encadrer un dispositif de formation à distance »

Onze concepteurs ont été formés ; 43 tuteurs et directeurs d'école ; 30 animateurs des regroupements, 17 cadres du MEBS à l'ingénierie de la FOAD et au tutorat à distance, et 17 en gestion de projet et démarche qualité en éducation. Le nombre et le contenu de formations auxquelles ont participé ces formateurs de formateurs figurent dans le descriptif du processus (composante 1).

Une formation complémentaire sera néanmoins nécessaire pour renforcer les compétences d'encadrement des tuteurs et des animateurs.

Il apparaît donc que les 5 objectifs, fixés dans la convention de 2010 signée entre le MEBES et l'OIF-AUF, ont été en très grande partie atteints.

B. L'efficacité d'IFADEM sur les publics cibles

Les publics cibles visés par IFADEM sont les formateurs de formateurs et les enseignants du primaire.

Les formateurs de formateurs

Ils se décomposent en 3 groupes : les concepteurs, les animateurs sur lesquels nous avons recueilli peu d'informations, et les tuteurs.

Les concepteurs

Les concepteurs, qui, en tant que conseillers pédagogiques, sont rattachés au Bureau d'Études des Programmes, de l'Enseignement pour élaborer des modules de formation continue des enseignants au niveau du Primaire, ont vu leurs compétences s'améliorer sérieusement au contact des experts internationaux avec lesquels ils ont travaillé. Ils ont acquis une expérience solide avec l'élaboration d'outils innovants dans le cadre d'IFADEM en même temps qu'une capacité à donner cohérence et cohésion à l'ensemble du dispositif pédagogique. L'ensemble, en effet, se structure autour des 7 livrets qui en sont le pivot: fichiers audio, émissions d'accompagnement de radio scolaire, grille d'observation de classe, tests de certification pour l'écrit avec les modalités de correction, fiche d'évaluation pour l'oral, tous ces outils convergent le contenu des livrets.

Ils ont formé les tuteurs et les animateurs à l'appropriation des livrets, encadré les 3 regroupements pour les instituteurs, assuré le suivi d'IFADEM pour les 5 provinces.

Ils ont acquis une très grande autonomie. Ils sont capables non seulement d'élaborer des livrets, des émissions radio, des évaluations, mais ils peuvent aussi les remodeler, les retravailler pour les améliorer. Enfin, ils ont monté d'autres programmes, d'autres formations hors IFADEM sur lesquels nous reviendrons lorsque nous analyserons le critère « Impact ».

Cependant leur effectif réduit a posé problème pour ce qui est du respect du chronogramme, et ce n'est que grâce à leur investissement exceptionnel qu'ils ont pu mener à bien toutes leurs tâches, même si certaines l'ont été avec un certain retard.

Hormis pour les TIC, l'efficacité d'IFADEM pour les concepteurs a été plus que satisfaisante. Cependant, leur nombre étant très restreint, il faudra impérativement envisager la formation de nouveaux formateurs qui intégreront l'équipe, ou créer deux équipes distinctes plus étoffées, l'une pour la conception des curricula, programmes, manuels, etc., l'autre pour la formation de formateurs et le suivi des formations.

Les tuteurs

Les formations organisées pour les tuteurs étaient nécessaires. Elles se sont déroulées en plusieurs vagues entre juin et novembre 2011. Elles ont eu trait à l'appropriation des livrets²⁸, à des connaissances en informatique²⁹, au tutorat à distance³⁰, à la remise à niveau linguistique³¹. Mais ces formations, bien que dispensées en vagues successives sur 6 mois se sont déroulées l'année où ils intervenaient pour la première fois comme tuteurs (Kayanza mis à part) : ils devaient à la fois s'approprier un certain nombre de compétences et de connaissances et les transférer immédiatement, ce qui ne facilitait pas leur tâche.

De plus, ils n'ont pu effectuer un suivi aussi régulier qu'ils l'auraient souhaité en raison de la multitude de tâches qui leur incombaient.

Si tous les objectifs n'ont pas été atteints, un certain nombre l'ont été.

Ces formations ont amélioré leur niveau linguistique ; elles ont modifié la relation inspecteur-tuteur/enseignant ; elles ont fait connaître d'autres stratégies de formation et d'enseignement ; elles leur ont fait prendre conscience de leurs propres lacunes.

Le renforcement linguistique, qui avait été préconisé au cours de la phase 1, leur a permis d'améliorer leurs compétences même si pour un certain nombre ce n'est pas encore suffisant et qu'il faudra pour eux, prévoir une session supplémentaire.

Un autre type de relation professionnelle : la formation relative au tutorat leur a permis de faire évoluer leur posture d'inspecteur redouté à tuteur-accompagnateur. Tous les entretiens avec les tuteurs et les instituteurs convergent vers ce constat, essentiel pour le ministère qui souhaite dans le PSDEF mettre en place un encadrement de proximité.

Ils ont su motiver ou remotiver les enseignants Ifadémiens, lorsqu'ils se décourageaient devant l'ampleur de la tâche. Ils ont appris à faire le point avec eux sur leurs apprentissages, même s'ils n'étaient pas toujours capables de répondre à leurs questions. Ils ont mené des activités au cours des regroupements d'une demi-journée : il s'agissait généralement d'une lecture des livrets qui était faite à ce moment-là, les stagiaires n'ayant pas le temps de le faire chez eux, ou/et d'exercices faits et corrigés dans la foulée.

Une connaissance d'autres stratégies pédagogiques : par ailleurs, avec les stages qui ont porté sur les livrets, ils ont découvert une approche pédagogique nouvelle qui les a intéressés. Ils ont, par exemple, compris l'importance donnée à la compréhension et à la production orale, aux interactions verbales pour faire évoluer les pratiques et permettre aux élèves de construire leurs connaissances. « Jusque-là, ont dit deux d'entre eux, au Burundi, les enseignants écrivaient tout le temps au tableau, et ne laissaient pas les élèves s'exprimer. Nous les avons poussés à mener des interactions verbales. »

D'après quelques-uns, ils ont su inciter les enseignants à mettre en place la pédagogie de grands groupes : ils ont ainsi vu, nous ont-ils dit, dans certaines classes, pour la production d'écrits, les élèves réunis par groupes de 2 à 6, les forts aidant les faibles, et l'enseignante passant de groupe en groupe pour pallier les difficultés et valoriser le travail. Après lecture de tous les textes, le texte le plus réussi était écrit au tableau.

Pour notre part, vu le temps très court dont nous avons disposé dans les classes, nous n'avons pas assisté à la mise en place de la pédagogie des grands groupes.

28 2 sessions de 3 jours en juin et novembre 2011

29 2 sessions de 3 jours

30 3 jours en octobre 2011

31 2 sessions de 5 jours en juin 2011

Une prise de conscience de leurs propres lacunes : Dans certains regroupements, ils n'étaient pas en mesure de répondre aux questions des instituteurs ils devaient se tourner vers les concepteurs. Conscients de leurs limites, ils souhaitent d'ailleurs avoir de nouvelles formations en tant qu'encadrants.

Les limites de l'efficacité du tutorat : des objectifs qui n'ont pas été atteints

Cependant le tutorat a révélé des limites. Or, le tutorat est un pivot sur lequel repose l'efficacité d'IFADEM ou de toute autre formation initiale ou continue, qui recourra à des encadreurs pédagogiques de proximité.

Il apparaît tout d'abord que les compétences linguistiques, pédagogiques et didactiques sont très variables d'un tuteur à l'autre.

Certains n'ont pas les compétences linguistiques suffisantes pour communiquer aisément avec les instituteurs, et ce, malgré le stage de renforcement linguistique. Pour ces derniers, cette insuffisance de compréhension linguistique retentit sur la compréhension des livrets et par conséquent sur la difficulté de certains à fournir des explications précises.

Par ailleurs, les entretiens que nous avons eus avec les instituteurs Ifadémiens, ravis pour leur part des échanges avec les tuteurs, ont mis en lumière certaines carences professionnelles qui concernent leurs difficultés à apporter une aide individualisée.

Cette déficience transparaît en particulier dans **les visites conseils de classes**. A l'issue de l'observation de la séance, il n'y a pas de réels échanges avec l'enseignant.

Le tuteur n'analyse pas avec l'Ifadémien les points forts et les points faibles du cours : pas de remarques précises sur la gestion de la classe, les modalités d'enseignement, l'objectif du cours, les compétences travaillées, la production orale du maître, le lien avec un cours précédent ou avec le suivant ; pas d'entretien d'explicitation, pas de conseils précis, pas de pistes de remédiation.

Au mieux, certains remettent la fiche d'évaluation remplie sans prendre le temps d'en discuter avec l'enseignant. Si la fiche d'observation et la fiche d'évaluation sont des outils nécessaires, elles ne peuvent en aucun cas remplacer l'analyse des pratiques professionnelles que doit effectuer le tuteur.

Le ministère est d'ailleurs conscient de ce problème. Ainsi peut-on lire dans le PSDEF que l'analyse des résultats de l'évaluation PASEC de 2008 révèle qu'il n'y a pas de « *corrélation positive entre le nombre de visites de classe et les résultats des élèves, ce qui interpelle sur la qualité de l'encadrement de l'école* ». Il semble qu'aucune formation n'ait encore été montée sur l'analyse des pratiques professionnelles. Il serait judicieux d'en prévoir tant cet aspect professionnel est essentiel.

Efficacité des formations sur les enseignants de 5^{ème} et de 6^{ème} année en langue et didactique du français

Nos commentaires reposent sur l'analyse comparée de séances assurées par des Ifadémiens et des non-Ifadémiens ainsi que sur les entretiens avec tous les acteurs.

Leurs compétences en français se sont développées

Plusieurs facteurs concomitants expliquent ces progrès : levée des inhibitions quant à la production orale dans les regroupements ; échanges en français avec les animateurs, les tuteurs et les collègues ; lecture des livrets ; écoute des fichiers audio et des émissions de radio scolaire.

Le fait qu'ils aient assuré leurs cours totalement en français représente selon des tuteurs un progrès énorme car jusque-là ils passaient constamment du français au kirundi, en particulier dans les disciplines scientifiques. Leur mérite est d'autant plus grand que leurs élèves, venant de 4^{ème} année ont un bagage linguistique nettement insuffisant.

Leur motivation s'en est trouvée relancée

Grâce aux regroupements, ils n'étaient plus isolés dans leur classe. Se retrouvant avec des collègues qui connaissent des situations professionnelles semblables aux leurs, ils ont osé exprimer leurs difficultés. Au cours de la dernière série de regroupements, ils ont fait cours devant leurs collègues et devant l'inspecteur pour préparer l'évaluation pratique, ce qui leur a permis de retrouver confiance en eux.

Les progrès en didactique et en pédagogie sont aussi apparents, même s'ils sont encore balbutiants

- **Leurs cours sont mieux structurés** : la majorité des enseignants Ifadémiens dans les classes dans lesquelles nous étions, ont fait des cours dont les différents temps de la séance apparaissaient clairement.
- **L'étude du vocabulaire est contextualisée** : l'enseignant explique les mots inconnus au fil de sa séance, en faisant rechercher le sens du vocabulaire par la dérivation, les préfixes, les suffixes, les synonymes et les antonymes. Mais la recherche d'explications de certains mots s'avère parfois un peu top répétitive et trop longue, et elle fait perdre le fil de la séance. De simples planches affichées aux murs permettraient, dans certains cas, de faire comprendre immédiatement le sens d'un mot sans briser le rythme du cours.
- **Leur pédagogie est moins frontale** : leur enseignement se centre davantage sur leurs élèves. Ils veillent à faire participer un grand nombre d'élèves, y compris ceux qui ne lèvent pas la main. Au cours des entretiens, ils ont tenu à souligner cette évolution en nous indiquant qu'« avant, quand les élèves ne voulaient pas parler, on se fâchait, maintenant, on est patients et on pose plus de questions ».

Quelques insuffisances cependant seraient à prendre en compte :

La pédagogie de l'oral est encore limitée et ils ont des difficultés à provoquer de véritables interactions verbales. Les instituteurs, dont nous avons observé les séances, s'efforcent de donner la parole aux élèves, mais ils en sont encore aux questions-réponses. Cela est dû aux compétences linguistiques insuffisantes des élèves, et un peu justes de certains instituteurs. Mais cela tient aussi au fait qu'il manque aux enseignants du primaire les techniques pour tirer parti des réponses, relancer les prises de parole avec la variation des tournures interrogatives, les reformulations, les feed-back, le recours aux « lanceurs » de discussion pédagogique efficaces.

Un module complémentaire pourrait être proposé sur le travail spécifique à l'oral et sur les techniques d'interactions orales essentielles dans la gestion des cours quelque soit le niveau, la discipline, ou la langue d'enseignement.

Une incompréhension de ce qu'est une séquence pédagogique et des difficultés à envisager une progression. Aux questions sur « Qu'avez-vous prévu de faire après cette séance ? Qu'avez-vous fait avant cette séance? », les instituteurs paraissaient surpris et n'ont pas été capables de répondre. Le manque de manuels scolaires pour les élèves est un facteur qui génère la déconcentration. Soit, le professeur doit écrire des textes entiers au tableau et les élèves se déconcentrent, soit les élèves suivent sur un seul manuel par table de 3 ou 4, ce qui provoque des dissensions au sein d'une table, ou l'inattention de ceux qui sont trop loin du manuel.

Le manque de planches pédagogiques et éducatives. D'autre part, les classes manquent d'affiches pédagogiques éducatives variées. Ce matériel, peu coûteux, particulièrement bien adapté au Burundi, pourrait pallier le manque de manuels car il donne à la classe un support commun à partir duquel bâtir des activités orales et écrites.

Néanmoins, si l'on prend en considération le fait que les instituteurs ont mis immédiatement en pratique la formation qu'ils recevaient au fil de l'année, si l'on prend en compte que leur formation a porté à la fois sur la didactique de l'oral, de l'écrit, de la lecture, de la grammaire, des maths, des sciences, etc., et non sur des entrées ciblées, et enfin, que le matériel dont ils disposent dans les classes est nettement insuffisant, nous considérons que les formations IFADEM ont été aussi loin qu'elles pouvaient aller.

D'autres formations et/ou d'autres suivis seront nécessaires.

Efficacité de la formation IFADEM sur les apprentissages des élèves

Peut-on mesurer l'efficacité de la formation sur les apprentissages des élèves ? D'une part, formation est encore trop récente pour que l'efficacité sur les élèves puisse en être mesurée. De plus, les instituteurs tentaient de transférer les nouvelles méthodes en même temps qu'ils en prenaient connaissance. L'évolution des pratiques nécessite du temps.

Il serait cependant utile d'évaluer à l'avenir l'efficacité de ces formations sur les apprentissages des élèves.

La qualité du dispositif mis en place

La description détaillée du dispositif figure en I.3. de la composante 1.

Nous considérons que le dispositif mis en place est extrêmement intéressant et efficace, même si des aménagements doivent encore être faits :

L'utilisation de l'approche participative dans la conception et la mise en œuvre d'IFADEM a été efficace. Les différents acteurs du système éducatif formés par IFADEM interviennent dans la mise en œuvre de cette formation à toutes les étapes : conception du projet, rédaction et amélioration des livrets, des fichiers audio, etc., mise en place du projet, suivi, évaluation/certification, évaluation du projet lui-même. Ainsi s'est constituée une véritable équipe éducative qui a abouti à une collaboration entre des experts internationaux et nationaux ; entre différents services du ministère (DGBP, BEPEP, BEPES, IPEPB) ; et entre différentes catégories professionnelles (inspecteurs, conseillers pédagogiques, directeurs d'écoles, enseignants, personnel administratif et financier).

L'organisation prévue par IFADEM donne aux encadreurs une grande réactivité pour répondre aux besoins des instituteurs en renforcement des capacités des enseignants

IFADEM a mis en place une structure qui permet de répondre aux attentes et aux besoins diversifiés du terrain avec une grande efficacité. Les regroupements communaux ont pour fonction d'exploiter les situations de classe, les démarches pédagogiques et d'échanger autour des difficultés rencontrées par les enseignants.

La progression des formations sur les livrets et les difficultés font l'objet de rapports que les inspecteurs font remonter via la direction provinciale à Bujumbura. Ces rapports constituent une mine de renseignements à exploiter pour évaluer l'évolution des besoins de formation. Grâce aux informations recueillies lors des regroupements et avec la remontée mensuelle des rapports, des outils sont conçus au fil de l'année comme les émissions de radio scolaire pour pallier les difficultés.

Il est très pertinent et efficace que les concepteurs soient aux prises avec la réalité du terrain, soit par le biais de visites dans les classes et de regroupements, comme ils le font parfois, soit par le biais des rapports que font remonter les inspecteurs régionaux, car alors ils ne sont pas dans une bulle théorique, coupés des instituteurs, et peuvent réagir très vite face aux dysfonctionnements et difficultés. Le dispositif qui, en soi, est très cohérent et susceptible de répondre aux besoins en renforcement des capacités professionnelles, en termes à la fois d'anticipation et de réaction

immédiate devra cependant être amélioré avec une augmentation des ressources humaines qualifiées.

Les limites de l'efficacité du dispositif

- Les tâches et les responsabilités assumées par les concepteurs sont considérables. Malgré un investissement exceptionnel, ils ne pourront continuer à assumer toutes ces tâches, ou alors l'équipe devra être sérieusement étoffée.
- Les compétences professionnelles des inspecteurs-tuteurs déjà évoquées devront être renforcées, et, comme les concepteurs, vu la quantité de tâches qu'ils doivent assumer, leur équipe devra être renforcée.
- Enfin, l'absence de suivi des tuteurs a posé quelques problèmes qui se sont ressentis sur le terrain. D'une part, il s'est avéré que le nombre de regroupements varie beaucoup d'une commune à l'autre : le nombre d'enseignants regroupés par un tuteur peut varier du simple au triple ; certains d'entre eux voient deux fois les enseignants en 9 mois, quand d'autres les voient dix fois. Plusieurs causes ont été avancées pour expliquer la différence de cadence : pour les tuteurs, sollicitations nombreuses de l'Inspection Provinciale, taille de certaines communes et paiement de l'essence insuffisant pour les parcourir; pour les enseignants, taille de la commune qui ne permet pas des déplacements faciles ; pour les tuteurs et les enseignants, situation géographique et intempéries qui rendent les routes impraticables. Ces difficultés seront à rendre en compte dans la planification ultérieure.

Taux de réalisation

Le tableau en annexe n°5 montre la réussite du projet au regard du taux de réalisation de la phase 2 sur la base des conventions signées.

Malgré la jeunesse de cette formation intégrée et malgré les limites que nous avons indiquées, IFADEM a en grande partie été efficace pour les publics cibles.

2.3. EFFICIENCE

L'atteinte des objectifs et des résultats

Le projet a atteint ses objectifs, et sur certains points les a même dépassés³². Les délais et les calendriers ont été globalement respectés. On trouvera en annexe 8 un calendrier détaillé de la réalisation des différentes actions.

Il était prévu de débiter la formation des instituteurs de toutes les provinces en avril 2011, pour la terminer en mars 2012, en comptant les évaluations théorique et pratique et la remise des certificats. Cependant, les phases préparatoires (signature de la convention, conception des contenus, aménagement des EN) ont pris un peu de retard au démarrage et, avec accord de l'AFD, la formation des enseignants des nouvelles provinces a été repoussée à l'été 2011. Seule Kayanza a commencé à temps. La répartition des dépenses de la phase 2 est détaillée par poste dans le tableau ci-dessous.

Le budget de départ étant de 1,4 M€, à la charge du fonds commun pour l'Éducation, et le montant des dépenses de 1,158 M€, un reliquat d'environ 0,242 M€ sera disponible au 31/12/12 pour des actions complémentaires entre janvier et juin 2013.

³² Ainsi, des centaines d'élèves des lycées hôtes des EN, autres que les élèves des sections normales ont été initiés à l'informatique et à Internet.

Postes de dépenses	Total
1. Infrastructures	398 233,42 €
A. Rénovation bâtiments	22 219,85 €
B. Electricité et réseau	19 736,07 €
C. Matériel informatique	74 018,95 €
D. Matériel réseau	11 071,27 €
E. Matériel audio pour les écoles	24 395,29 €
F. Fret matériel	44 491,79 €
G. Solaire	33 021,96 €
H. Maintenance (contrats) et frais d'installation	324,54 €
I. Meubles	8 061,78 €
J. VSAT	68 960,52 €
K. Internet	83 384,83 €
L. Consommables	8 546,57 €
2. Contenus / dotations	115 305,93 €
A. Conception graphique des livrets	1 048,30 €
B. Création nouveaux livrets	13 086,16 €
C. Révision et adaptation anciens livrets	15 700,00 €
D. Test de positionnement	68 941,95 €
E. Révision et adaptation ateliers 3i	5 000,00 €
L. Transports dotations	11 529,52 €
3. Formations	46 692,64 €
C. Formation FOAD, tutorat et dispositifs	3 849,51 €
D. Formation SPIP	982,25 €
E. Formation FOAD pour rédacteurs	1 279,57 €
F. Formations TICE et gestion	8 388,74 €
G. Formations responsables espaces numériques	6 675,18 €
H. Remise à niveau linguistique tuteurs	11 590,41 €
I. Formations aux modules dans les provinces	5 306,52 €
J. Formations TICE dans les provinces	2 383,60 €
K. Formations 3i dans les provinces	6 236,86 €
4. Regroupements	290 162,17 €
A. Regroupements	243 485,67 €
B. Préparation aux regroupements	1 835,23 €
C. Evaluation théorique	35 159,00 €
D. Evaluation pratique	9 682,27 €
5. Missions / personnels	258 808,68 €
A. Personnels MBSEMFPA (provinces)	16 945,15 €
B. Missions de suivi dans les provinces	1 329,40 €
C. Missions IG / Direction évaluation	148,72 €
J. Missions internationales contenus	17 597,51 €
K. Missions internationales FOAD	14 326,05 €
M. Missions internationales suivi-évaluation	5 949,56 €
N. Missions internationales infrastructures	7 524,90 €
O. Missions locales infrastructures	3 966,12 €
Q. Traitement enquête	64 607,51 €
R. Missions évaluation finale	59 461,96 €
S. Audit dépenses	19 026,40 €
T. Salaire chef de projet	27 227,93 €
U. Salaire gestionnaire	12 897,63 €
V. Salaire responsable technique	7 799,84 €
6. FG / imprévus	49 432,82 €
B. Frais généraux	49 432,82 €
Total dépenses au 31/12/2012	1 158 635,66 €

Hors coûts liés aux infrastructures des EN, on obtient un coût de 260 € par instituteur formé, soit 505 000 BIF. Sur la base de 330 heures de formation par instituteur on arrive à **1 530 BIF/h**, soit encore moins que l'estimation envisagée dans le rapport sur la stratégie de FC à savoir entre 2 700 à 3 900 BIF³³. Sachant que 94% des formés ont satisfait aux évaluations théoriques et pratiques finales, même en ne retenant que ces instituteurs, l'heure de formation ne serait quasiment pas modifiée.

Pour mener des actions du même type **certains postes budgétaires pourraient même être réduits** :

- Diminuer le nombre de regroupements aux chefs-lieux de province;
- Négocier avec les éditeurs (grammaires, dictionnaires...) des droits de reproduction permettant une impression au Burundi.

Diminuer les regroupements aux chefs-lieux de province

La formation des instituteurs a été organisée avec 3 regroupements aux chefs-lieux de province durant l'apprentissage plus une 4^{ème} rencontre pour l'évaluation théorique. Ces déplacements ont coûté, par stagiaire, 142 € pour les 3 premiers et 20 € pour le dernier, alors que l'évaluation pratique, sur le lieu de travail de l'instituteur est revenue à 6 €.

Sur un coût global de 260 € *per capita* pour la formation des instituteurs, 162 €, soit 62%, sont des frais de déplacements, la formation en didactique revenant à 79 € (30%) et la participation à l'atelier 3i revenant à 14 € (8%) hors coûts d'infrastructures. En appliquant l'organisation validée depuis au Bénin, de supprimer le regroupement intermédiaire on réduirait de 20% le coût global et même de 26% si l'évaluation théorique pouvait être conduite sans déplacement.

Sachant que la principale justification des déplacements au chef-lieu de province est d'offrir aux instituteurs une initiation à l'informatique et à Internet, l'efficacité est faible pour tous ceux qui sont loin de l'EN et qui n'ont pas d'accès à du matériel ni à une connexion entre 2 regroupements.

Il serait préférable, pour une meilleure efficacité du dispositif, de dissocier formation didactique et atelier 3i et, pour cette dernière formation, de se limiter aux instituteurs ayant à proximité la possibilité de continuer à utiliser l'informatique à prix raisonnable.

Négocier des droits de reproduction

Les 2500 grammaires ont été achetées 22 000 € et leur transport (aérien) a coûté 11 500 €, soit un surcoût de 52%. Cette estimation ne prend pas en compte le temps passé par du personnel AUF pour passer la commande et organiser le fret, le coût de dédouanement, du stockage et du gardiennage à Bujumbura.

Il serait plus efficace d'obtenir de l'éditeur le droit de reproduction et d'impression au Burundi ce qui, outre une économie substantielle, fournirait du travail pour une entreprise (publique ou privée) locale et un moindre impact écologique.

La qualité et la quantité des ressources humaines nécessaires à la production des extraits

Les ressources humaines ont été d'une très grande qualité, tant à Bujumbura qu'à Paris, et ont permis, à temps voulu, la production de tous les extraits nécessaires à la réalisation du projet : livrets, ressources audio, émissions de radio, équipement et dotations pour les EN, connexion Internet... (cf. annexe 8)

On constate cependant que l'équipe de concepteurs a dû mener de front plusieurs chantiers, y compris de nombreux déplacements dans les provinces impliquées, et qu'elle n'était pas assez nombreuse. De même, la maintenance des EN et de leur équipement a posé des problèmes. Après 18 mois de disponibilité à mi-temps pour l'installation et le suivi des EN, la Responsable technique

33 Op. cit. p. 29

locale au Bureau AUF des Grands lacs a continué et continue à rendre service (sur budget AUF) mais est surchargée et, en raison des temps de transport, a du mal à répondre rapidement à certains besoins des EN. La question de la maintenance du matériel devra être étudiée pour garantir la pérennité et l'efficacité des EN.

Les modalités de gestion du projet

La gestion du projet a été prise en charge par 2 personnes à Bujumbura et 2 personnes au bureau parisien de l'AUF. La coordination a été très bien assurée. Les évaluateurs ont pu avoir accès à tous les documents budgétaires permettant d'analyser cette dimension d'IFADEM.

La formation des instituteurs a donc été efficiente.

2.4. IMPACT

A. Impact sur la politique de réorganisation des curricula, de formation continue, de réorganisation de l'école fondamentale

Les expériences et compétences acquises grâce à IFADEM en élaboration de programmes, animation, évaluation, suivi, ont déjà un fort impact sur la politique de formation continue, de réorganisation des curricula et de l'école fondamentale.

Les expériences et compétences acquises grâce à IFADEM en élaboration de programmes, animation, évaluation, suivi, ont déjà un fort impact sur la politique de formation continue, de réorganisation des curricula et de l'école fondamentale.

Impact sur la politique de formation continue

Concernant la formation continue, les concepteurs ne se contentent pas d'élaborer des programmes pour IFADEM. Le ministère s'appuie sur eux pour tous les programmes de formation continue qu'il initie au Burundi. Ces programmes-ci sont montés ponctuellement après constat d'un besoin de formation particulier, le Burundi ne disposant pas encore d'un cadre institutionnel de FC. Pour ces formations, les concepteurs assurent aussi le suivi et éventuellement l'évaluation.

De plus, dans le cadre de l'Initiative ELAN-BURUNDI, les concepteurs ont élaboré un livret. C'est un livret pour la formation d'enseignants de l'école primaire à la didactique du bi-plurilinguisme. L'impact d'IFADEM est ici encore patent. Les concepteurs ont su transférer leurs compétences acquises avec IFADEM en concevant un module de formation sur l'apprentissage du bilinguisme, nécessaire dans le contexte du Burundi. Ainsi, l'équipe de concepteurs a élaboré en toute autonomie ces livrets dont les séquences reprennent les thématiques propres à plusieurs des livrets IFADEM : Aspects linguistiques et méthodologiques du kirundi et du français dans l'enseignement bi-plurilingue ; l'enseignement-apprentissage de la compréhension et de production orales ; l'enseignement-apprentissage de la compréhension et de production écrite et de la lecture ; l'enseignement bilingue au service des disciplines non linguistiques ; et à l'intérieur de chaque séquence, on retrouve en partie la structure des livrets IFADEM.

Enfin, il est à noter qu'à Kayanza et à Cibitoke, l'Unicef, AVISI, Concern, RET ont mis à profit les compétences des inspecteurs tuteurs formés avec IFADEM, en les faisant intervenir dans leurs formations.

Impact sur la réorganisation des curricula de l'école fondamentale

Ce sont aussi les concepteurs qui, en raison des compétences acquises avec IFADEM, ont été appelés par le ministère.

- Ils ont déjà élaboré le chemin de fer qui retrace la progression des contenus de la 1^{ère} année à la 9^{ème} année.
- Ils élaborent des supports pédagogiques et didactiques. Ils viennent d'achever le manuel de l'élève et les fichiers du maître qui serviront pour l'année scolaire 2013-2014 en 7^{ème} année. Ils ont été sollicités par le ministère dès le début, pour donner une orientation pédagogique renouvelée à ces manuels et aux fichiers afférents du maître de l'école fondamentale. Ils se sont inspirés d'entrées structurantes des livrets IFADEM, comme celle qui consiste à demander aux enseignants d'élaborer des exercices pour leurs élèves, ou comme celles correspondant aux phases d'observation et de mémento. Les concepteurs reconnaissent bien volontiers que c'est là un apport direct d'IFADEM : une telle construction n'existait pas auparavant.
- Ils sont déjà requis pour élaborer les contenus des niveaux suivants : 8^{ème} et 9^{ème}
- Puis ils concevront les manuels de la 6^{ème}, toujours en s'inspirant des livrets IFADEM, descendant ainsi du cycle 4 au cycle 1 pour qu'il y ait cohérence dans les programmes et la progression.

Impact sur la réorganisation de l'école fondamentale

Impact sur l'encadrement de proximité

- Les inspecteurs-tuteurs

Les différentes formations, dont ont bénéficié les inspecteurs – tuteurs, et leur expérience de tuteur auront un fort impact sur la réorganisation de l'école fondamentale.

Le PSDEF préconise que « dans les activités pédagogiques, (ce soit) un encadrement de proximité renforcé, à l'échelon communal, qui aura la tâche de piloter les principales mesures de la réforme de l'enseignement fondamental ». De ce point de vue, les inspecteurs communaux dans 5 provinces ont déjà été formés, et même si leurs compétences sont à renforcer, ils ont déjà intégré l'évolution de leur posture. Cet impact est double car, d'une part, ils ont intégré la position d'inspecteur de proximité, et d'autre part, en raison même de cette proximité, ils connaissent beaucoup mieux les difficultés et les besoins des enseignants qu'ils pourront faire remonter pour la mise en place d'un plan de formation continue.

Cet impact sera d'autant plus net que les tuteurs, loin d'avoir l'impression de perdre de leur autorité, ont fait part à la fois de leur très grande satisfaction d'avoir pu suivre des formations, et du plaisir qu'ils ont eu à avoir été tuteurs.

- Les directeurs d'écoles

Mais au-delà des tuteurs, l'impact d'IFADEM sur la réorganisation de l'école fondamentale touche aussi les directeurs d'écoles, qui ont suivi les différentes formations avec les tuteurs, eux qui dans le programme sectoriel de formation sont appelés à être aussi encadreurs de proximité.

Impact sur les instituteurs, y compris ceux qui n'ont pas suivi IFADEM

Les nouvelles méthodes pédagogiques et didactiques commencent à pénétrer dans les classes.

Cet impact est d'autant plus grand qu'une véritable dynamique s'est créée avec IFADEM grâce au fait que des enseignants non-Ifadémiens ont pu, d'une certaine façon, bénéficier de la formation en :

- suivant les émissions de radio scolaire, en écoutant les explications données par le concepteur après l'émission, et en s'informant auprès de lui, les séances étant ouvertes à tout le monde ;
- bénéficiant de l'expérience des Ifadémiens lorsque ceux-ci ont assuré des cours devant eux pendant les journées pédagogiques ;
- en souhaitant, à leur tour, suivre une formation continue.

Impact sur la formation initiale

Concernant la formation initiale des instituteurs, en attendant que celle-ci soit réformée et réorganisée, les concepteurs, à la demande du ministère, ont conçu 2 livrets pour aider les futurs instituteurs à connaître le programme de l'école primaire, les aider à concevoir des exercices et à être initiés à la méthodologie de l'enseignement.

Dans la conception de ces livrets, le transfert des compétences acquises avec les livrets IFADEM est indiscutable. Ainsi, ils ont intégré les méthodes didactiques et pédagogiques innovantes. Le premier livret porte sur l'enseignement/ apprentissage du français ; l'autre sur l'enseignement des disciplines non linguistiques (DNL) : ce dernier regroupe en un seul livret les deux livrets IFADEM qui portent sur les mathématiques et sur le domaine du milieu. On y retrouve aussi la demande d'élaboration d'exercices à concevoir par les enseignants – ce qui n'existait pas auparavant - ou l'intégration de phases de réflexion comme "Retenons", ou "Observons", directement inspirés du Mémento des livrets IFADEM.

L'impact sur la politique de réorganisation des curricula, de la FC de la réorganisation de l'école fondamentale et même sur la formation initiale est évident.

Impact au niveau institutionnel

L'impact du projet IFADEM est triple au niveau institutionnel. D'une part, il se manifeste à travers la satisfaction des cadres du ministère à voir fonctionner le projet IFADEM dans les 5 provinces concernées. D'autre part, l'implication des cadres dans le déroulement du projet a été un facteur de réussite ; les enseignants rencontrant les cadres lors des regroupements ont pu comprendre l'importance de la formation dispensée. Enfin, l'impact réside dans la mobilisation des cadres pour intervenir dans le futur projet de déploiement de la formation continue au Burundi à partir de leur première expérience de terrain.

Au niveau de la gouvernance, l'impact est notable et l'implication des membres du Comité national en atteste. Dans les actions de pilotage, l'impact est réel et la démonstration est faite d'une interface réussie avec la mise en œuvre du projet IFADEM dans les 5 provinces. Par ailleurs, la participation des cadres au projet IFADEM leur a permis de développer des connaissances et des compétences à partir de la formation dispensée sur la gestion de projet et la démarche qualité. Ce capital de connaissances et d'expériences constitue un sérieux atout dans la mise en œuvre du pilotage de la formation continue.

B. Impact des installations et des outils liés aux TIC

Impact sur les utilisateurs des espaces numériques

Bien que les instituteurs et les inspecteurs aient reçu une initiation informatique, les principaux bénéficiaires des EN sont les élèves des lycées hôtes – en particulier les élèves des sections normales – et leurs enseignants. L'impact des EN est donc important sur la formation initiale des enseignants. Les élèves de la section économique bénéficient aussi des EN pour leurs cours d'informatique. En revanche, l'impact est limité pour les enseignants Ifadémiens et leurs tuteurs sauf pour ceux qui ont un accès régulier à un ordinateur. Les compétences en informatique requièrent une pratique régulière pour rester opérationnelles.

Pour les tuteurs-inspecteurs se pose la question d'un accès dans un lieu « protégé » où ils pourraient s'entraîner sans être sous le regard d'élèves ou d'enseignants, ce qui peut les gêner en raison de leur position hiérarchique. Ils continuent à rédiger leurs rapports à la main. Lors des échanges ils reconnaissent être plus à l'aise à naviguer sur le web qu'à maîtriser un traitement de texte pour écrire un rapport, le sauvegarder, l'imprimer et l'envoyer par courrier électronique. Ceci est en cohérence avec les résultats de l'enquête.

Un résultat intéressant de l'implantation des EN par IFADEM est l'identification des usages et leur évolution en fonction de celle des infrastructures environnantes.

Impact de la plateforme Moodle

L'impact actuel de la plateforme est limité. La plateforme a été utilisée lors des sessions de formations en présentiel.

Néanmoins les contenus existants sont disponibles et pourront être activés dès que besoin et dès que les pays concernés auront de meilleurs accès à Internet.

Impact du site IFADEM

Les statistiques portent principalement sur le site global puisque le Burundi n'est concerné que par une page spécifique.

Sur les années 2011 et 2012 on constate un grand nombre de visiteurs et de pages vues³⁴, ce qui est un résultat positif au niveau de la communication. Cependant un autre résultat oblige à relativiser ces nombres : le temps moyen de visite est d'environ 4 min mais 78 % des visites ont duré moins de 30 secondes. Il faut donc considérer que les « vraies » visites représentent un peu plus de 20% du total des visites, soit environ 11 900 en 2011 et 16 500 en 2012, ce qui est un résultat satisfaisant.

La seule donnée statistique portant sur la page du Burundi est celle-ci : elle a été vue 3941 fois en 2011 et 2990 en 2012.

L'impact du site n'est pas négligeable mais il faudrait sans doute des mises à jour plus fréquentes. On peut penser que le grand nombre de visites très brèves est dû au fait qu'un visiteur ne voyant rien de nouveau sur la page regardée n'y reste que quelques secondes.

34

	Visites	Visiteurs différents	Nombre pages vues
2011	54 600	82 177	526 723
2012 (Au 9 novembre 2012)	78 320	48 052	572 804

Impact du site dédié à la formation continue

L'accès au site dédié à la FC des enseignants n'est pas encore public donc on ne peut pas encore analyser son impact.

L'impact des EN est fort dans les établissements d'accueil et les zones environnantes. Celui du site IFADEM est satisfaisant si on tient compte des difficultés rencontrées par les enseignants pour accéder à Internet en dehors de la capitale et de certaines villes. Quant au site de la formation continue il faudra attendre son ouverture officielle pour analyser son éventuel impact sur les enseignants.

2.5. VIABILITE

A. Capacité du système éducatif à s'appropriier la gestion, l'administration et l'extension du dispositif au niveau institutionnel

La gestion financière d'IFADEM a été prise en charge par l'AUF entre son antenne à Bujumbura et son bureau parisien.

Les 18 cadres du ministère ayant suivi la formation à distance offerte par l'Université de Rouen, ont été initiés à la gestion de projet et à la démarche qualité en éducation. Cette formation peut être considérée comme une introduction aux concepts de base mais en raison de sa courte durée et son approche généraliste, non centrée sur les questions budgétaires, elle n'est pas suffisante pour parler d'une appropriation financière.

L'expérience des cadres se fera en s'impliquant dans le futur projet. La mission d'évaluation n'ayant pas eu l'opportunité de voir ces compétences en action, elle considère que le potentiel est là et que le suivi de ces compétences par un superviseur peut être envisagé.

La période de transition – 2013 – devrait être l'occasion d'une formation plus ciblée pour les personnels qui seront ultérieurement en charge de la gestion financière de la FC dans toutes ses modalités, y compris d'éventuelles FAD.

Comme nous le détaillons dans la composante 3 il nous semble important de prévoir la nomination à la DGRH d'un responsable « formation continue », qui travaillera en étroite collaboration avec l'assistant de la DGBP, et d'un « référent tutorat » capable de coordonner toutes les activités liées aux tuteurs, pierre angulaire de la FOAD.

B. Capacité du système éducatif à s'appropriier la gestion, l'administration et l'extension du dispositif au niveau technique

Le ministère, en faisant appel à des acteurs issus de ses services pour l'élaboration des outils pédagogiques de la formation, du suivi, des regroupements, a créé une véritable dynamique dont témoigne l'investissement exceptionnel dont tous les acteurs ont fait preuve.

Les approches participatives, la concertation au sein des équipes et entre équipes, la constitution d'équipes ont contribué à créer un fort degré d'appropriation des méthodes.

Nous pensons qu'IFADEM aura un impact durable et ce, pour plusieurs raisons :

- **Les acteurs** : les concepteurs ont développé avec IFADEM des compétences qu'ils mettent au service de formation initiale et continue du Burundi, comme nous l'avons vu en analysant l'impact d'IFADEM. Il en va de même avec les tuteurs. Les animateurs vont enrichir le groupe de formateurs.

- **Le dispositif IFADEM a été le premier dispositif de formation continue de grande envergure** monté dans le pays. Tous les acteurs s’y sont beaucoup investis. Il a beaucoup marqué les esprits et profondément influencé les principaux acteurs.

Compte tenu de l’organisation de son dispositif, il touche de grandes masses d’instituteurs, ce qui représente toujours une urgence au Burundi.

La pérennité est à risque si le ministère ne renforce pas le nombre de concepteurs et de tuteurs :

Les concepteurs ne sont pas assez nombreux pour assumer toutes les tâches qui leur sont confiées, surtout en cas de déploiement sur d’autres provinces. Leur équipe doit être sérieusement étoffée.

Les tuteurs, et au-delà, tous les encadreurs pédagogiques de proximité, qui participeront aux futures formations continues, devront recevoir une formation complémentaire. Dans le cas contraire, le risque serait que les instituteurs ne percevant pas leurs limites voire même leur incompréhension des nouvelles méthodes, ne progressent pas suffisamment ou se fourvoient, dans la compréhension du contenu des modules.

Concernant les EN, les responsables et leurs adjoints, bien qu’ayant reçu des formations pertinentes et assumé leurs tâches, n’ont aucune reconnaissance de leur institution contrairement aux stagiaires ou aux tuteurs : pas d’attestation de stage, pas d’indemnité ni de décharge de service (même partielle). Ils ont, de fait, un statut de « responsable bénévole » ce qui représente un risque majeur pour la qualité du service. La chef de projet IFADEM pour l’AUF et l’OIF propose, au moins dans un premier temps, de leur délivrer une attestation de stage mais une solution pérenne est à mettre en œuvre.

Sur la base de l’expérience vécue dans les 5 EN, il serait utile de réfléchir au profil d’un responsable d’EN pour les prochains sites et se demander si recruter un professeur est le meilleur choix.

Capacité du système éducatif à s’approprier la gestion, l’administration et l’extension du dispositif au niveau financier

Le travail effectué par la chef de projet IFADEM AUF-OIF, en poste à l’Antenne Grand Lac de l’AUF, au Burundi et par les gestionnaires au niveau de l’AUF devra être, pour la plus grande part, pris en charge par des personnes compétentes en gestion financière au niveau du ministère. Le transfert pourra s’appuyer sur les cadres formés à l’ENA en procédures administratives, comptables et financières et ceux qui ont bénéficié d’une formation à distance à la gestion de projet et la démarche d’assurance qualité. Ce point constitue une priorité puisque la décentralisation en 2013 concernera également les aspects financiers.

Capacité du système éducatif à s’approprier les compétences acquises avec IFADEM

Les concepteurs pourront très aisément démultiplier leurs compétences en tant que rédacteurs de documents pédagogiques, d’animateurs de formation, d’experts en suivi de formation, d’émissions de radio scolaire.

IFADEM a généré des effets et un impact qui vont au-delà du français dans le système éducatif. Nous ne reviendrons pas sur ce qui a déjà été évoqué pour les curricula de la nouvelle formation initiale, et de l’école fondamentale.

Le savoir-faire en émissions de radio scolaire pourra être mis à disposition pour toutes disciplines et notamment pour l’enseignement des langues. Ces émissions gagneraient à être développées et à pouvoir être écoutées en classe.

Mais au-delà de ces points extrêmement importants, IFADEM a développé des capacités et une technicité chez les responsables au ministère pour conduire une analyse des besoins, ce qui est

essentiel en termes de planification de FC, ou de formation initiale et au-delà pour le montage de tout projet d'importance.

De ce point de vue aussi, avec l'élaboration des tests de positionnement, les concepteurs ont « acquis une meilleure compréhension des problématiques liées à l'évaluation, présentes dans les enquêtes internationales, mais aussi des compétences professionnelles pour concevoir de bons outils »³⁵ et la capacité de faire un retro-planning.

Toutes les compétences acquises avec IFADEM pourront être mises à profit pour toutes les formations continues, qu'il s'agisse de formations intégrées ou en présentiel, qui seront montées au Burundi.

2.6. ARTICULATION DU PROJET AUX OBJECTIFS NATIONAUX

Le dispositif IFADEM correspond aux orientations politiques et stratégiques de MEBSEMFP. La gouvernance éducative promue par le PSDEF implique une déconcentration administrative et financière avec la création des directions provinciales et communales. Cette structuration administrative suppose un encadrement de proximité qui constitue un objectif du PSDEF et garantira la viabilité du dispositif dans l'avenir. Le pilotage est donc défini autour de « capacités critiques » relevant de la gestion financière mais aussi de :

- « la gestion des ressources humaines, dans la mesure où l'utilisation plus rationnelle des personnels enseignants est la condition pour que l'expansion de l'offre puisse se réaliser sans explosion des coûts ;
- la supervision pédagogique, dont le rôle sera d'accompagner la réforme de fond de l'enseignement fondamental et en particulier, de s'engager dans la bataille du redoublement et de la qualité ;
- l'information statistique et la planification, clef de voûte du pilotage du système ; la maîtrise d'ouvrage des constructions, le rythme de ces dernières devant atteindre un niveau jamais atteint jusque-là » (p.20).

Ces différentes capacités sont pour le moment soit en phase de construction (information statistique et planification, gestion des RH), soit en phase de perfectionnement (supervision pédagogique).

35 Rapport Folny (CIEP)

La réflexion prospective s'inscrit dans une visée de transfert de compétences entre IFADEM et le MEBSEMFPFA. Les activités de conception, de mise en œuvre et de suivi de la formation sont donc à penser, la définition d'une politique de formation continue reposant sur une architecture consolidée de l'existant. IFADEM a démontré les capacités fonctionnelles et humaines dans la mise en œuvre de son projet dans un périmètre donné (5 provinces concernées sur 17). Désormais le champ d'intervention devient une préoccupation du ministère puisque dans le cadre du PSDEF, la formation continue constitue un des piliers du développement de compétences des acteurs du système éducatif.

3.1. VERS UN PILOTAGE DU FUTUR DISPOSITIF DE FC

Pour faire face aux besoins de formation continue, une organisation spécifique, présentée ci-après, mérite d'être pensée en lien avec le défi de l'école fondamentale. La qualité de la formation continue, pensée dès à présent, implique que soient prises en compte les dimensions institutionnelles et organisationnelles. Par ailleurs, la politique de formation continue doit viser un public élargi aux corps intermédiaires.

A. Première étape

Une première étape de consolidation consiste à équilibrer la structuration des deux directions générales qui participent à la mise en œuvre de la formation continue des enseignants. Sachant que ces deux directions joueront un rôle central, que leurs champs de compétences sont complémentaires, nos propositions vont dans le même sens que celles émises dans le rapport sur la stratégie nationale de FC³⁶.

Pour rappel, le décret ministériel du 21 avril 2011 précise l'organisation des services du MEBSEMFPFA. Dans le domaine de la formation continue des enseignants, les missions respectives des deux directions sont les suivantes :

- La DGRH a pour mission de « mettre en place une politique de formation continue des personnels enseignants et administratifs au palier de l'enseignement de base...pour le ministère » (Article 27). Par ailleurs, la DPFC a pour mission d' « élaborer, développer un plan de mise en œuvre et exécuter une politique de formation continue du personnel (enseignants et administratifs) en collaboration avec les Directions Générales ; [...] identifier les besoins en formation continue des enseignants et d'autres personnels de l'enseignement ; établir un plan de formation continue à court, moyen et longs termes des enseignants et d'autres personnels de l'enseignement ; identifier et négocier les financements pour la formation continue. » (Article 31).
- La DGBP a pour mission d'« organiser le perfectionnement des enseignants en collaboration avec les services concernés, [...] de coordonner le développement des outils de formation à distance en faveur des personnels enseignants notamment à travers la radio scolaire » (article 35).

36 « Proposition de stratégie nationale de formation continue des instituteurs du primaire au Burundi », J-P. Chevalier et al.

Le décret formalise les attributions sans ambiguïté : la DGRH met en place une politique de formation continue appuyée en cela par la DPFC qui identifie les besoins de formation continue et établit un plan de formation. De son côté, la DGBP a la compétence d'organiser le perfectionnement des enseignants. Ses attributions relèvent de l'ingénierie pédagogique.

Si les missions de chaque direction sont précisées et distinguées dans le décret du 21 avril 2011, le mode d'articulation entre les deux directions reste implicite. Notre préconisons au paragraphe suivant de créer un Comité National de la Formation Continue pour assurer une coordination entre les deux directions. Ainsi, le risque de chevauchement (identifié dans le rapport sur la stratégie nationale de FC) entre les deux directions sera levé au profit d'une étroite collaboration.

Ces précisions relatives au texte de loi étant faites, il importe de revenir sur le fonctionnement de chaque direction :

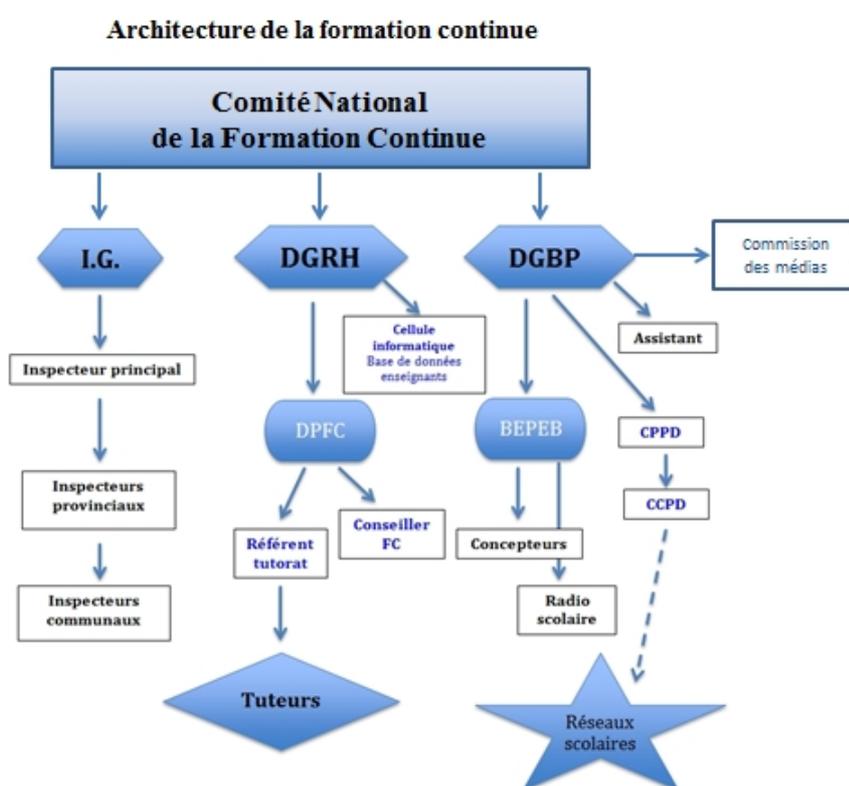
- D'une part, la DGBP est déjà organisée puisqu'elle a créé un poste d'assistant qui a montré sa pertinence et son efficacité dans le dispositif IFADEM 2. Nous préconisons cependant la création d'une **Commission des Médias** qui prendrait la suite de l'actuelle Commission permanente de la FAD, centrée sur la radio scolaire. Le champ d'action de la Commission des Médias serait étendu à tous les médias susceptibles d'être utilisés dans les formations continues.
- D'autre part, la DGRH, créée en 2011, dont la politique de ressources humaines pourrait prendre appui sur une base de données des enseignants du primaire et du secondaire (en cours de constitution au 10 octobre 2012), nécessite la création **d'une cellule informatique** en mesure d'assurer la gestion de la base de données, de répondre à des demandes de traitement de données permettant de fonder les décisions de la DGRH. Les membres de cette cellule devraient pouvoir bénéficier d'une formation par un expert en conception, traitement et sécurisation informatique. La structuration de la DGRH concerne également la DPFC puisque le directeur ne peut faire face seul aux différents objectifs de suivi/ gestion de la formation continue sur le territoire national. La création d'un poste de « **conseiller en formation continue** » constituerait un appui à la supervision.
- Enfin, la complexité de l'encadrement dans les provinces et les communes et, notamment, la spécificité des pratiques d'accompagnement et d'évaluation appelle la création d'un poste de « **réfèrent tutorat** » qui aurait pour mission de superviser les activités des tuteurs et d'organiser leur formation. Ces deux postes – le conseiller en formation continue et le réfèrent tutorat – pourraient être rattachés soit à la DGRH soit à la DPFC.

B. Seconde étape

Une seconde étape viserait à articuler le fonctionnement de chaque direction DGRH et DGBP afin de définir de façon concertée la planification ainsi que la gestion des programmes et des modalités de formation. De même, la collaboration entre la DGRH et l'Inspection Générale apparaît essentielle dans la conception de la formation des tuteurs (inspecteurs, directeurs..). Une collaboration étroite entre les directions (DGRH et DGBP) constitue la clé de la réussite pour fonder la formation continue au ministère. A ce titre, un **Comité National de la Formation Continue** (CNFC) présidée par le Secrétaire permanent, réunissant les deux directions, permettrait de définir les priorités de formation et de définir les publics visés et les modalités de formation retenues.

C. Troisième étape

Une troisième étape verrait la mise en place de structures décentralisées venant en support des formations initiales et continues des enseignants. Premièrement, nous recommandons, à la suite de la proposition du rapport sur la stratégie nationale de FC³⁷, la création dans chaque province d'un **Centre Provincial Pédagogique de Documentation (CPPD)** qui intégrerait un espace numérique et un espace documentaire. Les CPPD pourraient être installés dans des lycées à section normale, l'expérience menée dans IFADEM ayant montré le fort impact sur le lycée hôte mais devraient être sous la tutelle du ministère pour en faciliter la gestion (par exemple la DGBP). Les responsables des CPPD et leurs adjoints devraient bénéficier d'un référentiel écrit, d'une formation spécifique et d'une reconnaissance professionnelle (attestation de formation, indemnités ou évolution de carrière). De même, à l'échelle communale, la création d'un **Centre Communal Pédagogique de Documentation (CCPD)** répondrait de façon directe à la demande des tuteurs inspecteurs et des directeurs qui sont souvent situés à de grandes distances du centre provincial et éloignés des ressources pédagogiques et informatiques. Les CCPD pourraient par exemple être installés dans les locaux de la direction communale de l'éducation. Pour les communes n'ayant pas d'accès à Internet un équipement informatique avec quelques ordinateurs portables permettrait des activités administratives (rédaction des rapports d'inspection par exemple) et pédagogiques (utilisation de ressources éducatives ne nécessitant pas un accès à Internet lors des journées pédagogiques ou des regroupements hebdomadaires avec les tuteurs pour les formations à distance post- IFADEM). Cet équipement permettrait aux personnels ayant suivi une initiation aux TIC de continuer à pratiquer et à améliorer leurs compétences par exemple en bureautique (traitement de texte, tableurs).



Le pilotage envisagé est mixte permettant de centraliser à partir de la DGRH et de la DGBP l'information. Si un processus de centralisation est indispensable, la spécificité des contextes requiert une gestion souple avec un pilotage provincial et communal. Ce pilotage est rendu possible par des normes relatives à sa mise en œuvre. Le document ministériel qui s'intitule « Planification des Normes partielles et organisation pratique des activités d'encadrement » d'avril 2012 offre un cadre pour un pilotage pertinent et efficace (par exemple, construction d'un tableau de bord des inspections provinciales et communales).

37 « Proposition de stratégie nationale de formation continue des instituteurs du primaire au Burundi », J-P. Chevalier et al. p. 55

Le pilotage requiert une double expertise. Comme présenté plus haut, le pilotage top-down suppose la création d'une cellule informatique permettant de constituer puis de gérer une base de données et d'assurer le suivi des parcours de formation. Le pilotage bottom up pourrait bénéficier d'un appui sur plusieurs dimensions :

- la planification des actions de formation ;
- la planification des actions d'inspection ;
- l'organisation – structuration du réseau scolaire autour du ccpd ;
- la construction de parcours de formation et la définition des modalités de l'encadrement ;

La répartition des interventions des acteurs de la formation sur un parcours de formation nous semble à stabiliser de sorte que les rôles et fonctions de chacun soient explicites.

D. Quatrième étape

Une quatrième étape consiste à définir une politique de renforcement des capacités des corps intermédiaires. Leur professionnalité repose sur des activités d'encadrement dont la présente évaluation a pu souligner les difficultés (voir également, la mission en cours de Claude Ghionda). Les activités d'accompagnement dévolues aux tuteurs (inspecteurs et conseillers pédagogiques) relèvent à la fois de processus d'accompagnement des enseignants dans les innovations pédagogiques générées par le dispositif IFADEM et les activités d'évaluation, prérogatives des inspecteurs provinciaux et communaux et des directeurs (pour les nouveaux enseignants). En ciblant l'activité d'encadrement des enseignants, la DGRH et l'IG soulignent l'importance de la qualité des enseignements et de l'activité pédagogique à l'école. Les principes retenus pour renforcer les capacités des acteurs seraient les suivants :

- distinguer l'accompagnement et l'évaluation des enseignants ;
- renforcer les capacités des tuteurs (qui sont des inspecteurs et des conseillers pédagogiques) ;
- renforcer les capacités des inspecteurs dans leur mission d'évaluation ;
- renforcer les capacités des directeurs dans leurs missions d'organisation et d'animation du réseau scolaire ; d'évaluation des nouveaux enseignants,
- renforcer les capacités des 18 conseillers pédagogiques provinciaux et des 120 conseillers pédagogiques communaux.

Le renforcement des activités d'encadrement aurait inéluctablement un impact sur la qualité des enseignements. Cette perspective est d'ailleurs soulignée dans le PSDEF. En effet, les missions, les tâches, les compétences des corps intermédiaires ne sont pas assez lisibles ni visibles.

Le recrutement des tuteurs pourrait n'être pas limité aux seuls inspecteurs mais concerner aussi des conseillers pédagogiques ou des directeurs d'école sous réserve d'avoir un niveau suffisant en français et avoir suivi une formation au tutorat. Pour une bonne gestion des tuteurs ceux-ci devraient pouvoir continuer cette activité même en cas de changement d'affectation s'ils donnent satisfaction en tant que tuteurs.

E. Articulation et synergie dans les préconisations sur la formation continue

Dans le tableau ci-dessous sont repris les éléments stratégiques figurant dans les conclusions du Rapport sur la stratégie nationale de la FC, dans la colonne de gauche, et celles qui relèvent de la présente expertise dans celle de droite.

Rapport stratégie nationale FC (Mai 2012)	Rapport évaluation Phase 2 (Novembre 2012)
1. Une définition des besoins de formation en regard d'un référentiel de compétences le plus opérationnel possible par rapport aux pratiques dans les écoles et par l'utilisation d'outils de mesures. ³⁸	<p>Les tuteurs doivent être sélectionnés sur la base de compétences linguistiques et de la réussite à une formation spécifique. Une « charte des tuteurs » définira leurs missions et leurs responsabilités.</p> <p>Le test de positionnement en français élaboré au BEPEP avec le soutien du CIEP sera utilisé pour la sélection des tuteurs mais aussi pour l'inscription des instituteurs à la formation continue (fondée sur les actuels livrets).</p>
2. Une politique de formation continue allant vers une déconcentration, qui mette en interrelations permanentes le niveau national (création du portail de la formation continue), le niveau provincial (création des CPPD), tout en donnant de l'importance aux journées pédagogiques (niveau local).	<p>La déconcentration pourrait aller jusqu'au niveau de la commune, échelon propice aux activités de groupe tutorées, avec un matériel pédagogique disponible pour des prêts dans les écoles.</p> <p>Les CPPD seraient relayés dans les communes par des CCPD disposant d'un minimum d'équipement informatique connecté ou non à Internet.</p> <p>Le choix des provinces à équiper pourrait se faire sur la base de l'évolution des infrastructures (fibre optique, WiMax...).</p>
3. Un ancrage des actions à l'Initiative des partenaires techniques et financiers qui s'intègre au plan national de formation, via leur participation au conseil d'orientation de la formation continue.	Une meilleure coordination des initiatives des PTF facilitera le déploiement des formations continues des enseignants grâce à un meilleur partage des ressources.
4. Un accompagnement et des formations pour les formateurs actuels du BEPEB (et des autres bureaux techniques) et des personnes ressources le long de la chaîne de formation (conseillers communaux, inspecteurs et directeurs d'école) dans leurs domaines d'actions.	Le dispositif « en cascade » a prouvé son efficacité. Il a fonctionné avec des experts internationaux. Dans la prochaine étape les ressources humaines déjà formées devront assurer les formations de formateurs.
5. Une ingénierie de la formation homologuée à la pédagogie que l'on souhaite voir exister dans les classes et qui dans ce contexte développe les situations de formations de type formation intégrée mettant les formés en situation d'apprentissage.	<p>Les ressources pédagogiques doivent être adaptées aux besoins des formés et à leur capacité d'autoformation (compétence linguistique et méthode d'apprentissage).</p> <p>L'apprentissage individuel s'appuie sur le soutien d'un groupe d'apprenant et d'un tuteur compétent</p>

³⁸ Des outils comme le test de positionnement IFADEM pour l'analyse des besoins en formation continue des enseignants pourront être utilisés. Cet outil était encore en développement au moment de notre étude.

3.2. EXTENSION

A. Extension géographique

Il serait souhaitable de prévoir une extension géographique sur la base :

- des régions n'ayant pas encore bénéficié de FC ;
- des régions ayant un grand nombre d'enseignants de 7^{ème} à former pour soutenir la mise en place de la réforme.

En revanche, pour les formations aux TIC et aux TICE, l'extension devrait être prévue dans les régions appelées à être pilotes en termes d'infrastructures numériques, par exemple celles disposant d'un accès Internet via WiMax (Ruyigi, Gitega, Muramuya, Ngozi, Buja Mairie).

B. Extension au public de formateurs de formateurs : conception et développement de nouvelles formations spécifiques

Pour que l'extension géographique puisse réussir, il est impératif de développer le nombre de formateurs de formateurs qualifiés : autrement dit, d'en augmenter le nombre en recrutant de nouveaux, mais aussi de proposer des formations continues à ces formateurs qui sont appelés à s'impliquer pour l'avenir de la FC.

Ce sont eux qui permettront la démultiplication des formations et qui, par conséquent, sont les garants de « l'amélioration de la qualité et de la pertinence des formations³⁹ » pour les instituteurs de l'école fondamentale.

Le renforcement des compétences de ces formateurs sera axée la didactique des disciplines, l'analyse de pratiques professionnelles, l'ingénierie pédagogique, et l'ingénierie de formation.

Nous distinguons 4 catégories de formateurs de formateurs :

- **les « concepteurs »**, conseillers pédagogiques qui se recrutent au niveau du BEPEB ;
- **les encadreurs pédagogiques** : actuellement ce sont principalement les inspecteurs régionaux et communaux, qui sont tuteurs dans IFADEM. A ceux-ci, pourraient s'ajouter les directeurs d'école qui deviendraient encadreurs de proximité, à l'échelon communal, pour les activités pédagogiques, comme le prévoit le PSDEF. Enfin, les conseillers communaux nouvellement nommés pourraient avoir cette fonction.
- **« les animateurs »** : dans IFADEM, ce sont essentiellement des professeurs de français, recrutés, en raison de leur expérience en méthodologie de l'enseignement du français et dont les compétences se sont améliorées avec l'animation des 3 regroupements qu'ils ont effectués. Mais jusque-là, ils étaient épaulés par les concepteurs. Il s'agirait maintenant de les rendre totalement autonomes.
- **les formateurs actuels qui interviennent en formation initiale des instituteurs (écoles normales, sections normales)**

Selon le type de formateurs, des formations plus ciblées, plus adaptées aux besoins du public avec lequel ils travailleront, seront proposées.

Les concepteurs

39 PSDEF

Les concepteurs étant des conseillers pédagogiques, déjà formateurs de formateurs, concepteurs de matériel pédagogique et didactique, autonomes et capables d'initiatives, d'un haut niveau en didactique, pédagogie, ingénierie pédagogique, ingénierie de formation, nous préconisons qu'ils puissent suivre une formation universitaire afin que chacun des membres de l'équipe se spécialise dans un domaine donné de la pédagogie et de la didactique. Ainsi le BEPEB pourrait s'appuyer sur une équipe nationale de spécialistes dans des domaines précis de la didactique et de la pédagogie. Chacun d'eux pourrait ensuite s'entourer d'une équipe qu'il formerait.

Selon leur niveau d'études, ces conseillers pédagogiques pourraient s'inscrire dans des masters ou des doctorats spécifiques, qu'ils suivraient soit à l'Université de Bujumbura, soit en co-tutelle avec des universités à l'étranger.

Il nous paraît, en effet, important, comme le notait déjà la proposition de stratégie de formation continue des instituteurs du primaire au Burundi⁴⁰, de remédier au manque de dimension universitaire actuelle dans la formation initiale et continue des enseignants.

Par ailleurs cette équipe nécessite d'être sérieusement renforcée.

Les encadreurs pédagogiques

Le renforcement de leurs compétences professionnelles se décline en 3 axes complémentaires.

- Un renforcement des connaissances en didactique et en pédagogie

Pour que les encadreurs pédagogiques puissent aider efficacement les instituteurs, ils doivent eux-mêmes s'être appropriés les nouvelles méthodes.

- Une analyse des pratiques professionnelles lors de l'observation de séances de classes

Cet axe est essentiel pour pouvoir conduire les enseignants à améliorer leurs pratiques. Il s'agira donc de former les encadreurs pédagogiques à l'analyse des pratiques professionnelles : repérer les points forts et les points faibles d'une séance ; mener un entretien d'explicitation ; faire réfléchir l'enseignant sur sa pratique, lui donner une aide personnalisée ; proposer des remédiations appropriées.

- Une animation des réunions ou des regroupements

En dehors de réponses apportées à tel ou tel enseignant, les regroupements sont le lieu d'une confrontation des pratiques entre les enseignants qui permet leur évolution.

Une formation leur permettrait d'acquérir les techniques et les stratégies pour animer des réunions : fixer un (ou des) objectif(s) au démarrage de la réunion, faciliter les échanges, réguler les interactions, et faire un récapitulatif relatif à l'objectif visé au départ.

De plus, **un renforcement linguistique** devrait être proposé à ceux d'entre eux qui n'ont pas un niveau suffisant en français, afin que tous puissent avoir au moins le niveau B2 du cadre européen de référence des langues. Cette formation pourrait être prise en charge par ELAN.

40 Rapport Chevalier, Develay, Kasajima, mai 2012

Les « animateurs »

L'équipe des formateurs a besoin d'être renforcée. Les animateurs, qui ont été formés par IFADEM pourraient être sollicités pour être des formateurs à part entière. Des formations continues brèves ciblées sur leurs besoins pourraient leur être proposées afin qu'ils se spécialisent sur des thématiques précises ou sur des niveaux de classes.

Les formateurs actuels des écoles normales ou des sections normales

Afin d'améliorer le processus de formation professionnelle initiale des enseignants, nous préconisons que les formateurs des écoles normales reçoivent une formation continue pour s'approprier les nouvelles techniques de formation.

Actuellement, selon La proposition de stratégie de formation continue des instituteurs du primaire au Burundi⁴¹ « les formations sont le plus souvent dialoguées : une question est posée à laquelle on répond, sans problématisation qui puisse faire sens ». Or, il est vrai que les enseignants ont tendance à dupliquer la formation qu'ils ont reçue. Il est donc essentiel de renforcer leur formation en « mettant l'accent sur la pédagogie des disciplines et sur l'utilisation des supports pédagogiques⁴². »

C. Extension à de nouveaux niveaux de classe en vue d'articuler les formations aux nouveaux curricula de l'école fondamentale

Prendre en compte le nouveau 4ème cycle de l'école fondamentale

Afin d'accompagner la réforme de l'école fondamentale, qui démarre en septembre 2013, il s'agira de proposer prioritairement une formation continue aux enseignants de 7ème, puis de 8ème année qui découvriront un nouveau public et un nouveau programme.

Il sera donc nécessaire de concevoir un module de formation continue pour ce public, en adaptant par exemple le contenu des livrets IFADEM à ce niveau de formation-enseignement-apprentissage.

Prendre en compte la politique des langues

L'importance attachée au multilinguisme dans le PSDEF va rendre nécessaire :

- **une mise à niveau des instituteurs dans les langues qu'ils ne connaissent pas ou mal** En fonction des carences linguistiques recensées chez les enseignants, un renforcement linguistique devra être organisé. Cette formation viserait prioritairement les enseignants du cycle 2 en swahili et en anglais, ainsi qu'en français, si cela s'avérait nécessaire. ELAN pourrait répondre à ces besoins.
- **l'élaboration d'outils linguistiques didactiques et pédagogiques pour les 4 langues**

Il existe déjà un module pour le bilinguisme kirundi-français. Mais, à notre connaissance, rien pour le swahili et l'anglais.

Il serait judicieux de faire un livret swahili-kirundi, qui sont 2 langues de la même famille ; et un livret anglais-français. Ces livrets pourraient se focaliser sur les niveaux débutants de 2^{ème} et 3^{ème} cycles, en suivant une progression semblable : du ludique à des activités plus complexes. Là encore la grande expérience des concepteurs pourra être mise à contribution.

41 Rapport Chevalier, Develay, Kasajima, mai 2012

42 Rapport d'évaluation PASEC au Burundi, 2008 -2009

Prendre en compte le 4^{ème} cycle de l'école fondamentale

Il semble que pour les classes de 7^{ème} année, les manuels sont déjà élaborés et les formations continues déjà prévues.

Mettre en place des formations courtes et plus ciblées

Avec l'élaboration des tests de positionnement, les besoins des instituteurs pourraient être ciblés.

Ces formations pourraient porter sur des thématiques cadrées comme « Enseigner l'oral » ou « Enseigner l'écrit », « Enseigner les disciplines scientifiques. », etc.

Des formations encore plus brèves, de quelques jours en présentiel, pourraient aussi être envisagées comme formations complémentaires portant sur des thématiques essentielles à tel ou tel niveau de classe : « Comment et pourquoi enseigner les contes » ou « Comment enseigner le raisonnement scientifique », ou encore sur des techniques de classe, « Comment mettre en place des interactions verbales », « Comment et pourquoi mettre en place la pédagogie des grands groupes », etc. Ces formations plus brèves nécessiteraient des visites-conseils régulières des encadreurs pédagogiques.

Doter les classes ou les écoles en matériel de première urgence

Pour faciliter le travail des enseignants, améliorer l'écoute et la participation des élèves, il est nécessaire de doter les classes ou les écoles en matériel de première nécessité.

Nous avons évoqué dans la composante 2 au critère « Efficacité » l'importance pour les élèves de disposer **de manuels**. En attendant que « des achats massifs » se fassent, comme le prévoit le PSDEF, il serait utile de prévoir pour chaque école suffisamment de manuels pour que les élèves puissent suivre par 2, ces manuels pouvant tourner d'une classe à l'autre.

L'idéal évidemment serait que les élèves puissent à terme emporter les manuels chez eux.

Il serait urgent de pourvoir les écoles en affiches pédagogiques variées, qui faciliteraient grandement le lancement et la gestion des activités orales et écrites dans toutes les disciplines, que ce soit en histoire, en géographie, en sciences naturelles. A partir d'affiches de la vie courante - la campagne, la ferme, la ville, le travail des femmes, des hommes, des enfants, elles pourraient induire une réflexion sur les grandes thématiques propres au Burundi et conduire à la socialisation des enfants avec des activités menées sur les comportements socialement acceptés. Enfin, certaines affiches, appelées « tableaux d'élocution » permettraient un travail plus approfondi pour développer le vocabulaire, construire des phrases, faire des descriptions, monter des saynètes, etc.

Il serait bon aussi de diversifier les supports didactiques, en faisant entrer dans les classes de petits ouvrages de littérature de jeunesse ou documentaires, et des émissions de radio scolaire à écouter quotidiennement. Un tel support serait particulièrement efficace pour les cours de langue.

Lier la formation continue à la formation initiale qui va se mettre en place

La formation initiale doit être en lien constant avec la formation continue. L'élaboration des modules de formation continue pourrait se faire conjointement avec ceux de formation initiale.

Évaluer l'impact des formations continues

Comme le préconise le PSDEF, il serait nécessaire de faire des évaluations afin de voir l'impact de la formation continue sur les instituteurs. Le test de positionnement pourrait permettre une telle évaluation.

Il nous paraît aussi important de mesurer l'impact sur les apprentissages des élèves en recourant à un suivi de cohortes – l'un d'élèves qui ont un enseignant Ifadémien, l'autre, un enseignant non-Ifadémien.

D. Coûts

Comme évoqué dans la partie efficacité certains coûts pourraient, à l'avenir, être réduits sans nécessairement nuire à la qualité de la FC comme la diminution du nombre de regroupements aux chefs-lieux de province et la négociation avec des éditeurs du Nord pour des droits de reproduction permettant une impression au Burundi.

Définir de nouveaux cahiers des charges pour les futurs EN ou CPPD / CCPD

Les 4 EN mis en place dans la phase 2 d'IFADEM ont coûté en moyenne 74 200 €, hors frais de fonctionnement. Cette somme inclut notamment 17 200 € (23%) pour l'équipement satellite et 11 100 € de fret (15%). Si l'on construit de nouveaux EN dans des provinces où Internet est déjà accessible on économise d'emblée 23% et si l'on équipe ces EN de matériel local celui-ci coûtera peut-être un peu plus cher que celui pouvant être négocié par l'AUF, mais on économisera du fret et on diminuera l'impact écologique.

Une étude technique est nécessaire pour décider du choix de l'implantation de CPPD et de CCPD ainsi que des équipements recommandés mais il semble raisonnable, au vu des économies possibles indiquées ci-dessus, d'envisager de telles implantations à court terme dans certaines provinces.

3.3. LE DISPOSITIF DE FORMATION CONTINUE ET SES MODALITES

Le rapport sur la stratégie de FC⁴³ rappelle ce qui caractérise le dispositif mis en place dans IFADEM pour la FC des instituteurs : « IFADEM propose un dispositif hybride de formation continue, qui associe la formation à distance et en présence, des ressources écrites et audio, un tutorat de proximité... ». Dans la perspective d'une généralisation de la FC des instituteurs il est possible de réexaminer ce dispositif et d'envisager aussi d'autres modalités. Nous en définissons ici brièvement les caractéristiques principales afin de faciliter le choix entre elles pour un public et un contenu de FC donnés.

A. Scénario 1 - Formation en présentiel

Ce type traditionnel de formation repose sur l'unité de temps et de lieu (les stagiaires et le formateur se retrouvent ensemble pour certaines activités), et très fortement sur les connaissances du formateur et ses compétences professionnelles, notamment en pédagogie (andragogie) et communication.

Il est déjà utilisé pour les instituteurs dans le cadre des journées pédagogiques.

Dans le cadre d'IFADEM il a été retenu pour les ateliers 3i pour la formation des instituteurs, des concepteurs, des inspecteurs, des animateurs, des chefs d'établissement et des élèves-instituteurs. C'est ce même scénario qui fut utilisé pour les différentes formations des encadrants comme par exemple la formation des formateurs de tuteurs.

43 Op. cit., p. 26

Avantages :

- Délai bref entre l'expression d'un besoin et sa satisfaction si des formateurs *ad hoc* existent et sont disponibles.
- Exigences faibles en infrastructures (salles de réunion, éventuellement reproduction de fiches d'activités).

Inconvénients :

- Qualité variable d'un groupe à un autre en fonction des connaissances et des compétences du formateur.
- Coût global de la formation lié au coût des déplacements des participants.
- Formations à organiser pendant les congés scolaires ou les week-ends si l'on ne veut pas retirer les instituteurs de leurs classes.
- Coût global quasiment proportionnel au nombre de participants ; pas d'économie d'échelle.

B. Scénario 2 - Formation intégrée

Ce scénario, expérimenté dans IFADEM pour les instituteurs, repose sur des temps de formation en autonomie, seuls ou en petits groupes, à partir d'un matériel pédagogique conçu au niveau national (livrets, documents audio, émissions de radio...), sur des activités structurées de groupe (simulation de classe) et un important tutorat.

Avantages :

- Formation relativement homogène sur tout le territoire puisque les tuteurs ne sont pas chargés de transmettre l'essentiel des contenus (ceux-ci sont principalement accessibles via le matériel pédagogique) mais surtout d'accompagner les apprentissages et d'animer les groupes.
- Possibilité de former un grand nombre de stagiaires avec un coût *per capita* faible et diminuant avec l'augmentation du nombre de formés. Economie d'échelle.
- Réduction du nombre de regroupements donc diminution des déplacements et de leurs coûts, surtout s'ils sont organisés à proximité des stagiaires.
- Regroupements pouvant avoir lieu plus facilement en dehors des heures d'enseignement.
- La culture de la solidarité au sein de la collectivité burundaise (village, commune) facilite le travail de groupe et diminue le risque d'abandon en cours de formation.
- Exigences faibles en infrastructures (salles de réunion, éventuellement matériel pédagogique collectif).

Inconvénients :

- Conception et production du matériel pédagogique en amont des formations donc réactivité plus lente qu'en présentiel.
- Coût de production du matériel pédagogique ne pouvant se justifier que pour un nombre assez important de stagiaires.
- Nécessité de disposer de ressources humaines compétentes pour la conception des ressources et pour le tutorat, ou bien de les former préalablement à la formation intégrée.

C. Scénario 3 – Formation à distance

Sur le modèle des formations dites « ouvertes et à distance », il s'agit d'un dispositif ne s'appuyant pas sur l'unité de temps et de lieu qui est la base du présentiel.

Les stagiaires travaillent principalement en autonomie à partir de ressources conçues et produites en amont par une équipe spécialisée.

Les stagiaires font partie d'un groupe plus ou moins virtuel suivant que les regroupements physiques sont possibles ou non.

Le tutorat se fait principalement à distance de manière individuelle et collective.

Lorsque les stagiaires ont tous accès à un ordinateur connecté à Internet et ont des compétences informatiques suffisantes la formation peut être offerte à partir d'une plateforme (par ex. Moodle) où se trouvent à la fois les ressources numériques et des outils pour la communication entre les stagiaires et les autres intervenants.

Ce scénario correspond par exemple à la formation offerte par l'Université de Rouen à 18 cadres du ministère sur la gestion de projet et la démarche qualité. Il pourrait par exemple être retenu pour certaines formations des personnels d'encadrement ou des enseignants du secondaire.

Avantages :

- Formation relativement homogène sur tout le territoire puisque les tuteurs ne sont pas chargés de transmettre l'essentiel des contenus mais surtout d'accompagner les apprentissages et d'animer les groupes. Leur rôle est moins important que dans le scénario précédent.
- Possibilité de former un grand nombre de stagiaires avec un coût *per capita* faible et diminuant avec l'augmentation du nombre de formés. Economie d'échelle.
- Possibilité de prévoir des parcours de formation différents s'il est possible d'établir une typologie des stagiaires.
- Réduction du nombre de regroupements physiques donc diminution des déplacements et de leurs coûts. Dans certains cas les regroupements peuvent n'être que virtuels.
- Regroupements pouvant avoir lieu très facilement en dehors des heures d'enseignement.

Inconvénients :

- Exigences assez fortes en infrastructures (téléphonie mobile, équipements informatiques) pour l'entité offrant la formation, pour les tuteurs et pour les stagiaires.
- Suivant les outils retenus pour la formation, nécessité de viser des stagiaires ayant une bonne maîtrise de ces outils.
- Coût de production du matériel pédagogique ne pouvant se justifier que pour de grands nombres de stagiaires.
- Nécessité de disposer de ressources humaines compétentes pour la conception des ressources et pour le tutorat, ou bien de les former préalablement à la formation à distance, y compris dans la maîtrise des outils informatiques et de communication.

NB. Les 3 scénarios ne sont pas en opposition. Aucun ne peut remplacer les 2 autres. Ils sont complémentaires.

3.4. PLACE POUR DES TIC/TICE

A. Concernant l'alphabétisation digitale (sensibilisation aux TIC)

Le PSDEF ne mentionne les TIC qu'au niveau de l'université et des développements informatiques que pour la gestion financière et celle des ressources humaines. Néanmoins, si le ministère reprend à son compte le projet de développement de formation des maîtres aux technologies éducatives énoncé en 2006 lors du Sommet des chefs d'Etat et de gouvernement francophones de Bucarest, celle-ci doit se faire progressivement avec pour première étape une initiation et une sensibilisation aux outils informatiques avant de passer aux usages pédagogiques.

Pour des questions d'efficience et d'efficacité il faut prendre en compte qu'un facteur de réussite est que les formés aient ensuite une réelle possibilité d'accéder, à un prix abordable, à du matériel informatique et à une connexion Internet à proximité de leur domicile ou de leur lieu de travail pour pouvoir appliquer leurs nouveaux acquis et les faire progresser.

Il est donc recommandé de commencer de telles actions d'alphabétisation dans les zones géographiques disposant d'un accès Internet (Wi-Max, fibre optique) et de matériels dans certains locaux de formation ou administratifs (par exemple les CCPD) pouvant être disponibles aux enseignants à certaines heures et d'une offre publique (cyber-cafés).

Ce qui a été développé pour IFADEM dans les ateliers 3i est réutilisable.

B. Concernant la formation aux TICE

Toujours dans l'hypothèse d'une adhésion du ministère à la recommandation du Sommet de Bucarest, l'expérience conduite avec IFADEM dans les EN permet d'envisager, pour les enseignants ayant suivi avec succès une initiation et ayant une maîtrise suffisante des TIC, une formation aux usages pédagogiques de ceux-ci.

Pour être efficaces et efficaces de telles formations doivent être concentrées dans des établissements dans lesquels, ou à proximité desquels, les enseignants formés et leurs élèves peuvent avoir accès à du matériel informatique et une connexion Internet, aisément, régulièrement et gratuitement ou à faible coût. Il serait donc raisonnable de commencer par exemple par les établissements hébergeant un CPPD ou un CCPD, ou en étant proches.

Ce qui a été développé pour IFADEM pour les formations aux TICE est en partie réutilisable (contenu à revoir pour tenir compte des conditions locales d'utilisation des TIC).

3.5. PRIORITES POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES NATIONALES D'ENCADREMENT

La mise en place d'une base de données des enseignants est une priorité pour la bonne gestion de la formation continue. Alimentée par la DG elle pourrait l'être aussi directement par les autorités déconcentrées et, indirectement, par les PTF qui organisent des formations, pour éviter que des enseignants bénéficient de plusieurs formations analogues.

Actuellement cette base de données compile des informations relatives à 43 000 enseignants du primaire et du secondaire. Prochainement la totalité des informations, concernant environ 45 000 enseignants, sera disponible. C'est un outil des plus utiles pour permettre à la DGRH de piloter les FC.

Les besoins à très court terme sont :

- une expertise pour le choix du logiciel de SGBD (validation du choix actuel ou contre-proposition),

- la formation d'un groupe d'informaticiens pour la gestion et la maintenance de la base capable d'assurer des formations ultérieures,
- une formation des utilisateurs au ministère et en région,
- une expertise pour la conception globale du système et des processus associés (saisie, sauvegarde, sites miroirs, etc.) ;
- une expertise pour la sécurisation du système.

3.6. INFRASTRUCTURES NUMERIQUES

La phase 2 d'IFADEM conforte l'idée que de tels EN jouent un rôle fondamental pour le désenclavement des régions et la préparation de la communauté éducative et de la société civile à s'approprier les TIC et Internet.

Le modèle peut et doit évoluer en fonction des progrès des infrastructures mais aussi des compétences des acteurs.

Nous listons ici quelques éléments pouvant alimenter la réflexion des décideurs.

- Rattachement des EN à une entité du ministère autre que les lycées hôtes (par exemple DGBP).
- Formation, suivi et évaluation des responsables des EN avec en contrepartie une reconnaissance des compétences suivant des modalités à définir et à officialiser.
- Intérêt du choix des ordinateurs portables et des équipements photovoltaïques (avec batteries) pour prendre en compte les coupures d'alimentation électrique.
- Intérêt du choix des logiciels libres à condition de mises à jour régulières.
- Dans le cadre d'un complément d'équipement des EN existants et pour la rédaction d'un cahier des charges d'EN à venir : envisager l'achat d'une photocopieuse répondant à un besoin important (institutions locales de l'éducation et abonnés externes) et plus rentable (dans le cadre de la fourniture d'un service payant) que l'usage intensif du scanner multifonction actuel.
- Prise en compte de l'arrivée dans certaines régions de nouvelles solutions d'accès à Internet moins coûteuses que le satellite (voir détails ci-dessous).

Offre WiMax

Le choix de nouvelles installations d'espaces numériques pourrait se faire sur la base des zones équipées (ou qui le seront prochainement) : Ruyigi, Gitega, Muramuya, Ngozi, Buja Mairie.

ONATEL annonce une couverture « sur des rayons de plusieurs dizaines de kilomètres » avec « des débits de centaines de mégabits par seconde », pour des prix mensuels peu élevés, par exemple :

- pour un débit descendant de 640 kbps (256 en montant) le coût est de 400 000 BIF (environ 200 €) ;
- pour un débit descendant de 1 Mbps (512 en montant) le coût est de 1 700 000 BIF (environ 850 €).

Nous n'avons pas eu le moyen de vérifier la qualité de ces offres ni les débits réellement offerts.

Fibre optique

L'arrivée de la fibre optique va modifier fortement les modalités d'accès à Internet au Burundi en termes de débit et de coût. Lors de nos déplacements nous avons vu les tranchées en cours de réalisation.

Malgré notre demande, formulée dès la réunion préparatoire à notre mission, nous n'avons pas pu rencontrer une personne au ministère des communications capable de nous présenter le plan d'installation de la fibre optique au Burundi.

Le besoin de ressources humaines et financières pour la maintenance

En rattachant les EN à une entité du ministère il serait plus facile à leurs responsables d'obtenir des lycées le paiement des travaux effectués pour le fonctionnement administratif et pédagogique de ceux-ci.

Le fonctionnement par abonnements pour les enseignants et les élèves semble bien accepté par les intéressés.

Concernant les apports liés à des services rendus à des tiers il est souhaitable d'anticiper les évolutions du contexte et prendre en compte l'arrivée à plus ou moins court terme de cybercafés en ville, et donc une diminution des abonnements et de la fréquentation de personnes extérieures au lycée. Les EN pourraient par exemple proposer des formations et non plus seulement un accès à du matériel et à Internet ; la plus-value sera plus importante. Les cibles potentielles sont les personnels des administrations et des ONG, les employés des cybercafés, les associations de parents...

Le budget généré par les activités actuelles sont suffisantes pour l'achat des consommables et les petites réparations.

Les EN peuvent cependant générer d'autres rentrées financières, par exemple en louant la salle informatique pour des formations pendant les week-ends ou les vacances scolaires (50 000 F/ jour).

Il faut envisager un processus de maintenance à deux niveaux :

- au niveau national : un informaticien à temps plein, rattaché au ministère, qui supervise l'ensemble des d'espaces numériques de type CPPD et CCPD, avec possibilité de dépannage à distance ;
- au niveau de chaque EN ou CPPD : disponibilité d'une personne ayant une formation de technicien de maintenance capable de résoudre les problèmes de premier niveau et d'effectuer des réparations sur les directives de l'informaticien du niveau national.

Les principes organisateurs qui guident les préconisations sont les suivants :

- le ministère définit et met en œuvre la politique de formation continue sur la base du PSDEF et en références des expertises qui ont étudié les conditions de faisabilité d'une telle politique ;
- le programme stratégique de formation continue s'appuie sur le processus de décentralisation de la gestion administrative et financière du système éducatif ;
- le programme stratégique de formation continue requiert une synergie des deux directions du ministère DGRH et DGBP sur la base de la complémentarité de leurs champs de compétences ;
- la conception de la formation continue est intégrée.

Les préconisations concernent 4 volets :

- la gouvernance ;
- la formation des acteurs ;
- les dispositifs de formation ;
- les TIC/TICE.

4.1. LA GOUVERNANCE

Nous présentons 4 préconisations à court terme, ce qui signifie que ces préconisations sont déterminantes pour la mise en œuvre d'un programme de formation continue des enseignants.

Préconisation n° 1.1. Consolidation de la DGRH au niveau du suivi statistique

La DGRH dont la mission consiste à « élaborer, développer un plan de mise en œuvre et exécuter une politique de formation continue du personnel (enseignants et administratifs) en collaboration avec les Directions Générales » doit pouvoir prendre appui sur une base de données opérationnelle :

- pour la planification des actions de formation continue
- pour le recensement des acteurs ayant bénéficié d'une formation continue
- pour l'identification rapide des besoins de formations des acteurs

Préconisation n° 1.2. Création d'un Comité National de la formation continue

Le Comité National de la Formation Continue, présidé par le Secrétaire Permanent, associe les directions DGRH et DGBP dont les champs de compétences sont complémentaires au regard de l'arrêté du 21 avril 2011. Les tâches respectives de chaque direction seront précisées pour assurer le bon fonctionnement de la commission. Les cadres des deux directions seront associées au travail de la commission pour :

- définir les priorités en termes de formation continue des acteurs
- cibler des actions dans les provinces
- planifier les actions de formation continue

La synergie entre les deux directions du ministère est la clé de réussite de cette préconisation. La complémentarité des champs de compétences devant déboucher sur des décisions qui servent les intérêts du pays en matière de formation continue.

Préconisation n° 1.3. Renforcement des capacités des cadres du ministère dans la gestion financière

La décentralisation implique le déploiement d'activités d'interface entre le ministère et les régions, provinces et communes. Il appartient au ministère d'ailleurs de décider de la portée de l'interface dans une politique de décentralisation de sorte que les cadres puissent assurer le suivi de la gestion administrative et financière.

Initiés à la gestion de projet et à la démarche qualité, les cadres pourraient bénéficier d'un perfectionnement sur ces aspects et de plus être formés à la gestion financière. C'est la raison pour laquelle un appui technique s'avère indispensable.

Préconisation n° 1.4. Renforcement des capacités d'accompagnement et d'évaluation des corps intermédiaires

Si les inspecteurs assurent un accompagnement des enseignants, il importe de renforcer leurs capacités sur ce plan. En effet, leurs connaissances de la demande d'aide des enseignants supposent un perfectionnement tout comme leurs capacités d'écoute et de conseils auprès des mêmes publics.

Une analyse des besoins de formation concernant les tuteurs semble d'ailleurs indispensable car le niveau des compétences est très variable dans les communes.

Par ailleurs, le renforcement des capacités des inspecteurs dans le champ de l'évaluation des pratiques enseignantes fait l'objet d'une mission au Burundi (sous la responsabilité de M. Ghionda). Les pratiques évaluatives constituent un enjeu de premier plan, ce qui nécessitera une formation des inspecteurs autour du référentiel de compétences des enseignants, de l'usage des grilles d'évaluation des compétences professionnelles et des démarches de conseil post évaluation. Cette préconisation pourrait être étendue aux inspecteurs provinciaux et communaux et aux directeurs d'école.

4.2. LA FORMATION DES FORMATEURS ET DES ENSEIGNANTS EN LANGUE-DIDACTIQUE ET PEDAGOGIE

Nos préconisations sont en lien directe avec l'analyse détaillée faite dans cette composante aux paragraphes 2.2, 2.3, 2.4 ; 2.5, 2.6, 2.7.

Nous indiquons ces préconisations selon ce qui nous paraît prioritaire à faire à court terme ; puis nous proposons des actions à mettre en place à moyen et à long terme.

A. À court terme

Préconisation 2.1. Concevoir et développer des formations spécifiques pour les formateurs de formateurs

Pour les encadreurs pédagogiques

Les encadreurs pédagogiques jouant un rôle fondamental dans la formation continue, nous considérons que cette action doit être conduite de façon urgente.

- Un renforcement des connaissances en didactique et en pédagogie
- Une analyse des pratiques professionnelles lors de l'observation de séances de classes
- Une animation des réunions ou des regroupements
- Un renforcement linguistique pour ceux qui n'ont pas le niveau B2 du cadre européen commun de référence pour les langues

Pour les « animateurs »

- Des formations ciblées pour développer leur autonomie en tant que formateurs à part entière

Pour les formateurs actuels des écoles normales

Un renforcement en formation professionnelle pour améliorer le processus de formation initiale des enseignants du primaire

Préconisation 2.2. Articuler l'élaboration des outils pédagogiques et des contenus de formation continue en lien avec l'élaboration d'outils pour la formation initiale

L'articulation de la Formation Initiale à la Formation Continue devrait être un souci majeur pour le plan 2012-2020. En conséquence, il serait cohérent, judicieux et moins coûteux de mettre en lien l'élaboration des outils de la FI et de la FC.

Préconisation 2.3. Elaborer un module de formation continue et mettre en place un plan de formation continue pour les enseignants de 7ème et 8ème année

Le nouveau cycle 4 démarrant dès la rentrée 2013 avec la mise en place de la 7ème année, il paraît nécessaire d'élaborer très vite un module de formation continue pour les futurs enseignants de ce niveau en adaptant les livrets IFADEM, qui pourraient par la même occasion être réduits en nombre. Le plan de formation continue pour les enseignants de 7ème année devrait très vite être programmé.

De même, devront être prévus ensuite l'élaboration d'un module et d'une formation continue pour la 8ème année.

Préconisation 2.4. Mettre en place des formations plus brèves et plus ciblées pour les enseignants du primaire

Il s'agit de mettre en place des formations plus brèves ciblées sur les besoins recensés par les tests de positionnement. Les outils pédagogiques existants pourraient être adaptés à ces formations, et de nouveaux devraient être créés.

B. À moyen terme

Préconisation 2.5. Une formation de type universitaire vers un master ou un doctorat pour les « concepteurs »

Il s'agit de former une équipe de spécialistes, chercheurs en didactique et pédagogie, dans des domaines différents et complémentaires, en vue de promouvoir une éducation de qualité telle que définie dans le PSDEF.

Préconisation 2.6. Développer des formations en swahili , anglais et en français pour les enseignants du second cycle

Ces formations se feraient à un double niveau :

- Une mise à niveau linguistique en swahili, anglais et en français, quand cela est nécessaire.
- Une élaboration d'outils linguistiques, didactiques et pédagogiques pour enseigner les langues à des enfants débutants

Préconisation 2.7 Doter les écoles de ressources pédagogiques de première nécessité

La dotation pourrait être la suivante : des manuels pour les élèves (au moins un pour deux) ; des affiches en relation avec les différentes disciplines et différentes thématiques, de courts ouvrages de littérature de jeunesse et documentaires, des émissions de radio quotidiennes.

Préconisation 2.8. Prévoir des évaluations pour mesurer l'impact des formations continues

- Sur les enseignants
- Sur les élèves

4.3. LES DISPOSITIFS DE FORMATION

Préconisation n° 3.1. Création d'une Commission des médias pour la gestion des ressources pédagogiques et des espaces numériques

Cette **Commission des médias** prendrait la suite de l'actuelle **Commission permanente de la FAD**, centrée sur la radio scolaire, pour étendre son champ d'action à tous les médias présents et à venir pouvant intervenir dans les formations continues, qu'elles soient en présentiel ou hybrides, en tant que supports de formation pertinents et utiles.

Elle serait placée sous la responsabilité du Comité National de la Formation Continue.

Elle pourrait se voir confier à court terme par exemple :

Une étude préalable à la mise en place d'une cellule technique (préconisation n° 3-4) ;

- la participation à l'étude de faisabilité de la création de CPPD et de CCPD (préconisation n° 3-5) ;
- l'élaboration de la « charte du tutorat » (préconisation n° 3-3) ;
- la négociation avec d'autres radios pour la diffusion d'émissions de la radio scolaire ;
- la veille technologique, en particulier sur le « mobile learning » (support du tutorat, aide à la communication entre apprenants, auto-évaluation...) et sur les tablettes (avec ou sans accès à Internet).

4.4. TIC / TICE

Si la politique nationale de développement du pays inclut une certaine intégration des TIC dans le système éducatif, nous faisons la préconisation suivante :

Préconisation n° 4.1 (à court terme). Extension de l'initiation aux TIC des élèves des sections normales des lycées et de la formation aux TICE de leurs enseignants

Sur la base de l'impact positif d'IFADEM sur ces 2 publics il serait important pour fournir au Burundi de futurs instituteurs préparés à accompagner les évolutions du système éducatif.

Il s'agirait, dans les lycées hébergeant les EN ou futurs CPPD, de réserver plus de temps à ces élèves et à leurs enseignants pour profiter des infrastructures.

Préconisation n° 4.2 (à moyen terme). Extension de l'initiation aux TIC des personnels d'encadrement de la FC et mise en œuvre d'un soutien pour un usage professionnel

Sur la base des difficultés rencontrées au cours d'IFADEM malgré l'intérêt de ces 2 publics pour les TIC, il serait important de former ces personnels en vue d'une utilisations des TIC dans le cadre de leur activité professionnelle, par exemple pour la rédaction des rapports et leur transmission aux autorités administrative.

Ces formations et ce soutien seraient limités aux zones géographiques disposant de CPPD et de CCPD aisément accessibles à ces personnels.

Préconisation n° 4.3 (à moyen terme). Renforcer l'équipe des concepteurs

Si l'équipe de concepteurs, comme nous le préconisons, est élargie, les plus compétents en informatique pourraient recevoir une formation complémentaire à la PAO (publication assistée par ordinateur) et recevoir le matériel (logiciels et équipement) nécessaire au fonctionnement d'une chaîne éditoriale⁴⁴. Nous conseillons qu'un graphiste soit recruté et intégré dans l'équipe.

⁴⁴ La chaîne éditoriale informatisée est un procédé technologique qui permet de réaliser un modèle de document, d'assister les tâches de création du contenu et d'automatiser leur mise en forme : ainsi les modifications d'un document sont prises en compte aisément et l'édition est aisée. http://fr.wikipedia.org/wiki/Cha%C3%A9ne_%C3%A9ditoriale

L'Initiative francophone pour la formation à distance des maîtres représente au Burundi le premier dispositif de formation continue développé à l'échelle de 5 provinces. Après une première phase expérimentale qui s'est déroulée d'octobre 2008 à juillet 2009, une seconde phase de déploiement, d'octobre 2010 à juillet 2012, visait l'amplification et la consolidation du dispositif initial. Durant cette seconde phase, 1 733 instituteurs, une centaine de formateurs et 18 cadres du ministère ont été formés.

L'évaluation de la phase de déploiement du dispositif IFADEM a permis de mettre en évidence la nature de la performance de l'action de formation continue conduite sur deux années selon les critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de transférabilité. Le dispositif IFADEM s'est révélé en adéquation avec les besoins du Burundi. La pertinence des choix d'orientation politique et stratégique a été démontrée avec une réserve relative aux liaisons ténues avec certains PTF. En ce qui concerne les choix de renforcement des capacités des enseignants du primaire, des animateurs, des cadres, ces choix s'avèrent positifs aussi bien du point de vue des résultats que de l'impact sur les pratiques professionnelles. Les espaces numériques et les formations qui y sont offertes ont eu un fort impact sur les lycées hôtes, en particulier sur les élèves des sections normales et leurs enseignants, et ont contribué au désenclavement de ces zones rurales.

Le présent rapport vise également à vérifier en quoi ce qui a été réalisé pendant la phase de déploiement permet d'envisager le transfert d'IFADEM vers le système de formation continue du ministère. Les experts ont explicité les conditions dans lesquelles un tel transfert était possible et selon quelles modalités.

D'une part, l'évaluation prospective met en évidence ce qui, au niveau institutionnel, appelle une structuration plus forte entre les instances du ministère qui ont des missions complémentaires dans le cadre de la formation continue. La DGRH et la DGBP agissant dans une collaboration étroite pourront dans le cadre du Comité National de la Formation Continue, présidé par le Secrétaire permanent, établir les actions prioritaires qui relèvent du plan stratégique de la formation continue.

D'autre part, selon les choix du ministère, trois scénarios de formation continue ont été distingués sachant qu'ils peuvent être utilisés de façon complémentaire.

Enfin, un ensemble de préconisations concernent le type de formation à privilégier à destination des instituteurs tant au niveau de l'enseignement des langues, qu'au niveau des démarches didactiques et pédagogiques. D'autres publics comme les concepteurs, les cadres du ministère, les tuteurs sont également concernés sur la base de l'expérimentation d'IFADEM et dans la visée d'une extension de la formation continue.

Les 15 préconisations qui sont présentées cherchent à soutenir un plan stratégique de formation continue en faisant la distinction entre ce qui relève du court et du moyen terme. Dans un délai très court, 4 préconisations concernent les aspects politiques et institutionnels, 3 préconisations ciblent les formations à envisager pour les formateurs de formateurs, les enseignants du primaire ainsi que les ressources pédagogiques à envisager. Toujours à court terme, une préconisation concerne la création d'une Commission des médias prenant en compte l'éventail des outils de formation. Les préconisations qui relèvent du moyen terme supposent des choix stratégiques qui seront pris par le Comité National de la Formation Continue. Le présent rapport invite également à approfondir certaines dimensions : des analyses de besoins pour la formation des acteurs (instituteurs, formateurs, inspecteurs), sont nécessaires pour permettre le développement d'une formation continue reposant sur des analyses précises.

Ainsi, ce rapport montre les potentialités du système en cours de construction par le ministère et les différentes parties prenantes, il souligne aussi certaines conditions qui déterminent la viabilité d'un plan stratégique de formation continue dans les cinq années à venir.

ANNEXE 1. PROGRAMME DE LA MISSION

29/09/2012	Arrivée à Bujumbura et installation à l'hôtel
BUJUMBURA	Diner avec l'équipe projet
30/09/12	Visite CNF (Campus numérique francophone)
BUJUMBURA	Entretiens individuels : Pierre-Jean Loiret (AUF) Papa Youga Dieng (OIF) Jacques Wallet (Université de Rouen)
01/10/12	8h-8h45: Audience au ministère en charge de l'enseignement de base (MEBES)
BUJUMBURA	9h30 – 16h : Participation au séminaire de restitution d'IFADEM
02/10/12	9h30-11H : Comité National
BUJUMBURA	14h-15h : entretien avec le coordinateur des concepteurs de livrets, Ildephonse Ngarigari 15h-16h : entretien avec le directeur de l'AUF grands lacs, Jean-Paul Mortelette 16h-17h : entretien avec la chef de projet IFADEM de l'AUF : Concilie Mbuyiba 19h -20h : réunion avec Pierre-Jean Loiret, AUF
03/10 /12	8h30-9h30, entretien collectif à la DGBP avec :
BUJUMBURA	- la Directrice Générale du Bureau Pédagogique, Chantal BAJINYURA, - le directeur du DEPEB : Tharcisse Habo NIMANA - l'assistant à la coordination IFADEM auprès de la DGBP, Jean Rukanura - le chef de projet IFADEM, Concilie Mbuyiba 9h30 -10h15, entretien avec l'Inspectrice Générale, Corinthe MZOHABONAYO 10h45 – 11h30, entretien avec L'Agence Française de Développement : Claire Galante 14h-15h30, entretien à la DGRH/ DDPFC avec le Directeur Général des Ressources Humaines, Protais Naikuiyo le Directeur du développement prévisionnel de la formation continue, Desiré Ndabambarire 16h 15- 17h30, entretien collectif avec les concepteurs de contenu :
04/10/12	10h30-11h15, Observation d'une classe tenue par deux enseignants « ifadémiens », cours de français et cours de mathématiques
MWARO	11h15- 12 h15, Observation d'une tenue de classe par deux enseignants « non-Ifadémiens » cours de français et cours d'étude du milieu (géographie) 12h15 - 13h30 en parallèle : - entretien collectif avec les enseignants - entretien avec l'Inspecteur Provincial, Claver Ngurube 15h30 -16h30 entretien collectif avec les 8 tuteurs de la province En parallèle, de 15h30 à17h, entretien avec le responsable de l'espace numérique, Adelin Nigaba

5/10/12 RUTANA	<p>11h30-12h30 en parallèle</p> <p>observation d'une classe de français de 5^{ème}, français (Ifadémien) et observation d'une classe de français de 5^{ème}, DNL (Ifadémien)</p> <p>Entretien avec la chef de projet IFADEM- AUF, Concilie Mbuyiba et l'assistant à la coordination IFADEM auprès de la DGBP, Jean Rukanura</p> <p>Entretien avec le responsable de l'espace numérique, Emmanuel Nsengiyunva</p> <p>12h45-13h30 : en parallèle</p> <p>Entretien avec les deux institutrices</p> <p>Entretien avec un animateur, Oscar Ndayisaba</p> <p>13h30- 14h30 entretien collectif avec les tuteurs :</p> <p>16h30-20h : étude de documents, production de synthèses</p>
6/10/12 BUJUMBURA	<p>14h-17h30 : travail sur le pré-rapport</p> <p>18h30-20h30 : Entretien avec Claude Ghionda, expert pour l'AFD</p>
7/10/12 KAYANZA	<p>19h-20h – Entretien avec le responsable de l'espace numérique, Félix Mbanzamihigo</p>
8/10/12 KAYANZA	<p>- Observation d'une classe de français de 5^{ème} année animée par une ifadémienne et entretien avec cette enseignante,</p> <p>- Observation d'une classe de mathématiques de 5^{ème} année animée par une ifadémienne et entretien avec cette enseignante,</p> <p>-Entretien individuel avec une tutrice : Sylvie Nyabenda</p> <p>-Entretien individuel avec un tuteur : Nimubona Pie</p> <p>9h45-11h15 : deux séries d'entretiens collectifs en parallèle avec des tuteurs :</p> <p>Entretiens individuels :</p> <p>11h15-11h30, P. Claver, Mukeshimana, directeur d'école</p> <p>11h30-12H15 : entretien individuel</p> <p>Désiré Majambere, Inspecteur provincial</p>
9/10/12 BUJUMBURA	<p>8h – 9h DGBP</p> <p>9h – 10 h, Rencontre de R. Shabani, ONATEL</p> <p>11h-12h, Entretien avec Georges NZEYIMANA, ancien directeur de la radio scolaire</p> <p>14h - 15h : Entretiens en parallèle</p> <p>- Ambassade de France, Raphael Malara, conseiller de coopération et d'action culturelle, Cédric Armand, expert technique international francophonie</p> <p>- Céline DEMAGNY, Conseiller technique, secteur éducation, CTB Burundi</p> <p>17 h – 18h : Victoire Nahimana, secrétaire permanent</p>
10/10/12 BUJUMBURA	<p>8h30-9h15, Chantal BAJINYURA, DGRH</p> <p>9h30-9h50, Corinthe MZOHABONAYO, Inspectrice Générale,</p> <p>14h30 : Visio conférence avec l'AUF Paris</p> <p>16h -17 h: restitution au comité national : DGBP, BEPEB, IG, radio scolaire, AUF, assistant DGBP, Chef de projet AUF,</p>
11/10/12 BUJUMBURA	<p>8h30- 10 h - Unicef, Cinthia Acka-Douabélé</p> <p>12H30 - Départ pour Paris</p>

ANNEXE 2 : METHODOLOGIE

La méthodologie de l'enquête repose sur :

1. les critères d'évaluation
2. une méthode de recueil de données
3. une analyse croisée (triangulée) des données recueillies
4. l'identification des catégories d'acteurs représentatifs du projet IFADEM

I. Les critères d'évaluation

Critères évalués	Champs examinés
Pertinence	Bien fondé des activités menées au regard des objectifs et des enjeux déterminés au départ par les parties prenantes et formalisés dans l'accord de partenariat Appréciation de la cohérence interne du projet et de la cohérence externe
Efficacité	Appréciation du résultat obtenu
Efficiences	Appréciation des résultats au regard des moyens disponibles
Impact	Appréciation de l'effet produit sur le contexte et les acteurs
Viabilité	Appréciation des possibilités de mise en œuvre d'un plan stratégique de FC pour l'avenir

II. La méthodologie du recueil de données

Méthodes de cueillette	Description
Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> ○ Documents version papier ou électroniques disponibles par l'entremise de l'AUF et des interlocuteurs rencontrés sur place (voir annexe X) ○ Documents version électroniques obtenus sur le site internet IFADEM
Entretiens semi-directifs	<p>Les entretiens semi directifs ont été menés auprès d'interlocuteurs recensés préalablement ou conduits auprès d'interlocuteurs dont l'intérêt est apparu au fil de la mission (voir les interlocuteurs au § 3), sous la forme :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ d'entretiens individuels ; ○ ou de Focus groupes ; ○ conduits dans le cadre d'entretiens-types (cf §) ; ○ abordant les questions spécifiques selon chaque groupe d'interlocuteurs (cf §).
Observation	Observation des classes d'enseignants IFADEM de 5 ^{ème} et de 6 ^{ème} année et d'enseignants de classes de même niveau qui n'ont pas suivi la formation

III. Les méthodes d'analyse des données

Quatre démarches convergent vers cette évaluation finale.

1. Une revue documentaire
2. Des informations recueillies auprès des responsables de l'AUF, l'OIF, l'AFD et le comité de pilotage
3. Une comparaison et une confrontation à la fin de chaque journée des notes prises par les 3 évaluateurs afin de voir les points communs et de poser des hypothèses sur les points de divergence.
4. La construction progressive de pistes d'action

IV. Les catégories d'interlocuteurs

- Responsables AUF
- Responsable OIF
- Responsables des ministères
- Inspecteurs régionaux
- Concepteurs
- Tuteurs
- Directeurs d'écoles
- Enseignants ayant suivi la formation IFADEM
- Responsables TICE en mettant nom de la région

ANNEXE 3 : LISTE DES DOCUMENTS MIS A DISPOSITION PAR L'AUF

Système éducatif et de formation continue au Burundi

- Organigramme du MEBSEMFPFA Plan sectoriel de développement de l'éducation et de la formation, mise à jour 2012 Rapport national Objectifs du millénaire (ONU), Burundi, 2010
- Rapport sur le système éducatif burundais (RESEN) : diagnostic et perspectives pour une nouvelle politique burundais dans le contexte de l'éducation gratuite pour tous, Pôle de Dakar, gouvernement du Burundi, Banque mondiale, UNICEF, juin 2006
- Indicateurs 2010/2011 sur l'enseignement au Burundi, MEBSEMFPFA
- Proposition de stratégie nationale de la formation continue des instituteurs au Burundi (rapport d'expertise menée dans le cadre d'IFADEM)
- L'école primaire passe de 6 à 9 ans au Burundi, Libérat Ntibashirakandi, 5 janvier 2011
- Décret n°100/125 du 21 avril 2011 portant organisation du ministère de l'enseignement de base et secondaire, de l'enseignement des métiers, de la formation professionnelle et de l'alphabétisation.

IFADEM – général

- Cahier des charges pour l'aménagement d'un Espace numérique
- Guide méthodologique pour la conception des contenus de formation
- Article Distances et Savoirs – Co-construction, contextualisation et appropriation, trois thèmes clés pour caractériser l'approche mise en œuvre par l'Initiative francophone pour la formation à distance des maîtres (IFADEM)

IFADEM – Phase 1

- Récit synthétique de la phase expérimentale
- Convention de partenariat entre le ministère des Enseignements Maternel et Primaire, l'OIF et l'AUF
- Rapport d'évaluation externe du projet pilote IFADEM par le cabinet ATEMA-Conseils
- Monographie Burundi, ATEMA-Conseils
- Rapport d'évaluation par les experts du Conseil scientifique de l'AUF
- Analyse de l'enquête menée auprès des enseignants en 2010

IFADEM – phase 2

- Accord cadre MEBSEMFPFA/OIF/AUF

- Accord pour le déploiement de l'Initiative francophone pour la formation à distance des maîtres (IFADEM) au Burundi
- Cadre logique
- Calendrier prévisionnel
- Budget prévisionnel
- Avis de non objection de l'AFD sur l'accord-cadre et ses annexes
- Compte rendu mensuels et rapports d'activités semestriels de l'équipe projet IFADEM à Bujumbura (novembre 2010 à juillet 2012)
- Rapports des missions internationales
- Missions pour la conception des contenus (novembre 2010, janvier 2011)
- Missions pour l'aménagement des infrastructures numériques (février, juin et septembre 2011)
- Missions de formation (décembre 2010, janvier 2011, avril 2012)
- Missions de suivi---évaluation (mai 2011, février 2012)
- Enquêtes 2012
- Analyse de l'enquête menée auprès des enseignants
- Analyse de l'enquête menée auprès des tuteurs
- Focus sur les résultats enregistrés à Kayanza
- Livrets de formation IFADEM – Burundi
- Livret 1 : Renforcer les compétences méthodologiques et linguistiques
- Livret 2 : Renforcer les compétences à l'écrit
- Livret 3 : Renforcer les compétences à l'oral
- Livret 4 : Les séquences pédagogiques
- Livret 5 : L'enseignement du français par et pour les mathématiques
- Livret 6 : L'enseignement du français par et pour l'étude du milieu
- Livret 7 : L'évaluation
- Fichiers audio
- Audit et rapport d'activités – 1ere tranche de financement
- Rapport d'audit des dépenses (1ère tranche) par la société Exponens
- Rapport d'activités 1ere tranche

Documents évaluation externe

- Termes de référence de l'évaluation externe d'IFADEM---Burundi
- Liste des documents mis à la disposition des évaluateurs

ANNEXE 4 : SESSIONS DE FORMATION DE LA PHASE 2

Date	Bénéficiaires	Formateur	Objet
22-24/11/2010	Conseillers pédagogiques	Campus numérique francophone (expert nat.)	Informatique et Internet (3i)
29/11/10 – 3/12/10	Concepteurs de contenus	Margaret Bento (Experte internat.)	Formation des rédacteurs à la didactique du français et préparation des travaux pour l'adaptation des livrets à la 6ème année
6-8/12/10	Comptables et gestionnaires financiers	Campus numérique francophone (expert nat.)	3 i et tableur
13-17/12/10	Concepteurs de contenus	Abdelkrim Jebbour (Expert internat.)	Introduction aux méthodologies de la formation ouverte à distance – présentation du dispositif IFADEM
10-14/01/10	Concepteurs de contenus 11 participants dont 4 femmes	Blaise Djihouessi (Expert internat.)	Initiation à l'enseignement des DNL en français, présentation et adaptation du module béninois sur l'enseignement des mathématiques : livret 5
17-19/01/11	Concepteurs de contenus, 11 participants dont 4 femmes	Campus numérique francophone (expert nat.),	Renforcement informatique et Internet
24-28/01/11	Concepteurs de contenus 11 participants dont 4 femmes	Abdelkrim Jebbour (Expert internat.)	Scénarisation des contenus sur <i>Moodle</i>
14-19/02/2011	Concepteurs de contenus 11 participants dont 4 femmes UNICEF (Joyce Patricia Bheeka) <jpbheeka@unicef.org>	Margaret Bento (Experte internat.)	Atelier pour conception des livrets 6 et 7
Du 6 au 10/06/2011	Tuteurs, 42 participants dont 4 femmes	Rédacteurs	1ère session de mise à niveau linguistique en français
Du 20 au 24/06/2011	Tuteurs, 42 participants dont 4 femmes	Rédacteurs	2ème session de mise à niveau linguistique
Le 11/06 et 25/06/2011	Tuteurs, 42 participants dont 4 femmes	Rédacteurs	Formation aux contenus des livrets 1 à 4

Du 27 au 1er juillet	Cadres du MEBSEMFPFA, 10 dont 4 femmes	Expert international	Initiation à la FOAD
Du 27 au 1er juillet	Cadres du MEBSEMFPFA, 10 dont 4 femmes	Expert International (CIEP)	Formation pour la rédaction des items d'un test de langue
Du 4 au 9/07/2011	Cadres du MEBSEMFPFA, 17 dont 9 femmes	Expert international	Formation au tutorat à distance
Du 20 au 23/07/2011	Responsables des espaces, 14 part dont 1 femme	Expert national	Informatique et internet + gestion des espaces
Du 25 au 30 juillet 2011	Animateurs locaux de regroupement des instituteurs, 30 partic 1 femme	Rédacteurs	Informatique et Internet + Contenus des livrets 1à7
Du 17 au 19 /10/2011	Tuteurs+ animateurs locaux, 72 part dont 5 femmes	Rédacteurs	Formation au tutorat
Le 20/10/2011	Tuteurs , 42 part dont 4 femmes	Rédacteurs	Formation aux livrets 5 à 7
Du 21 au 26 nov 2011	Concepteurs du test de langue, 10 dont 4 femmes	Expert CIEP (Mme Hélène HULIN) (9 part)	Validation des items
Du 5 au 9 décembre	Responsables des espaces, 14 participants dont 1 femme	Expert national, 13 participants dont 1 femme	Renforcement 3i et openoffice calc
Du 27 au 29/02/2012	Rédacteurs site FC	Expert AUF, 17 participants dont 6 femmes	Rédaction de contenus en ligne SPIP
Du 7 au 10 mars	Responsables des espaces	Expert national (U NGOZI), 14 participants dont 3 femmes	FT1.1
Du 19/03/ au 09/04/2012	Cadres du MEBSEMFP	Experts de l'ENA, 22 participants dont 4 femmes	Manuel des procédures administratives, comptables et financières
Du 2 au 4 avril 2012	Tuteurs	Responsables des espaces, 42 participants dont 4 femmes	Atelier 3i
Du 23 au 27 avril	Formateurs TICE, ENS, UB et cadres du MEBS	Expert international, 10 participants dont 3 femmes	Usages pédagogiques des TIC

Du 30 avril au 3 mai 2012	Cadres du MEBS	Expert international, 11 participants dont 4 femmes	Correction d'un test de langue
Du 4 au 8 mai 2012	Cadres du MEBS	5 participants dont 3 femmes	Analyse psychométrique des tests de langue
Du 1/10/2011 au 16/02/2012	Cadres du MEBSEMFPFA	FOAD Université de Rouen	Gestion de projet et démarche qualité en éducation
19/03 au 9/04/2012	Cadres du MEBSEMFPFA	17 dont ENA	Manuel de procédures Administratives, comptables et financières
23 au 28/07/2012	Responsables des espaces, 10 participants	Expert national	Administration d'un réseau sous Linux
Du 01 au 3 août 2012	Tuteurs, 35 participants dont 3 femmes	Responsable des espaces	Renforcement Informatique et Internet
Du 2 au 4/08/2012	Rédacteurs du site, 7 participants dont 2 femmes	Expert local	Renforcement SPIP
Du 6 au 10/08/2012	Professeurs des lycées, 40 participants (10 par centre) dont 6 femmes	Intégration des TICE dans les pratiques pédagogiques	Experts nationaux
Du 24 au 27/10/2012	Renforcement 3i pour tuteurs Cankuzo (6 participants, 0 femme)	Renforcement 3i pour tuteurs Cankuzo (6 participants, 0 femme)	Responsable espace

ANNEXE 5 : RESSOURCES PEDAGOGIQUES UTILISEES PAR LES USAGERS DES ESPACES NUMERIQUES

Liste des sites visités en mai 2012	Liste des sites visités en juin 2012
<p>www.unc.edu/depts/europe/francophone/.../litterature-africaine.pdf - www.evene.fr/tout/oeuvres-africaines- www.etudes-litteraires.com/.../topic1744-les-textes-litteraires-vous-... - www.linguee.fr/francais-anglais/traduction/textes+courants.html - www.qcmdemath.net/math/QCM58_ter.htm - http://www.francparler.org/dossier/contes.htm - http://www.francparler.org/fichiers.htm - http://www.lepointdufle.net/grammaire_conjugaison.htm - http://www.pagesperso-orange.fr/jm.campaner/jmc_genrecit/ - http://www.examen.sn - http://www.iletaitunehistoire.com/genres/contes-legendes/lire/les-moitie - http://www.Famille-madore. -www.annabac.com/Exercices-francais - www.francaisfacile.com -www.etudes-litteraires.com/attribut.php - www.lesmerveillesdepepiole.com/article-notions-de-base-de-la-versifi... - www.projet-voltaire.fr/ - www.opticadd.free.fr/sphere.htm - www.tv5monde.com - www.univ-lemans.fr/enseignements/physique/02/mecamelde.html</p>	<p>www.wikipedia.org/wiki/Guerres_puniques - www.herodote.net/histoire06211.php - www.er.uqam.ca/nobel/m351714/touslescadres.htm - www.cosmovisions.com/ChronoGuerresPuniques.htm - www.ephodia.eu/chronologie_hist_anc_version2.pdf - www.vedura.fr/developpement-durable/.../cooperation-internationale - www.lescommunistes.org/spip.php ?breve710 - www.gouv.mc/.../L-Aide-Publique-au-Developpement-et-la-Coopera... - www.guerrefroide.net/- www.guerrefroide.net/pages/berlin - www.cndp.fr/crdpreims/cinquieme/decolonisation.htm - www.un.org/fr/decolonization/index.shtml - www.apprendrelepayscathare.fr/lexique/lexique.html - www.erudit.org/revue/philoso/1989/v16/n1/027078ar.pdf - www.diffusion.ens.fr/vip/pageD01.html - www.doublecause.net/index.php ?page=observation.htm - www.commentfaiton.com/fiche/voir/.../comment-conduire-une-voitu... - www.ptronic.be/comment-conduire-voiture.html - www.web-sciences.com/ohms/ohm1.php -www.elektronique.fr › Cours d'électronique › Bases de l'électronique - www.ac-bordeaux.fr/Pedagogie/Physique/Physico/.../e07ohm.htm - www.cepii.fr/institutions/11_2007.pdf - www.who.int/medicines/ggm/fr/index.html - www.imf.org/external/np/exr/facts/fre/govf.htm - www.congonline.com/Forum1/Forum08/Oyatambwe03.htm - www.francophonie-durable.org/.../colloque-ouaga-a5-boutaleb.pdf - www.institut-gouvernance.org/fr/document/fiche-document-158.html - www.education0312.qc.ca/idsideJ/php/.../grammaire-nouvelle.pdf - www.mels.gouv.qc.ca/progression/francais2/index.asp ?page=conn... - http://www.mels.gouv.qc.ca/sections/accomodement/pdf/</p>

ANNEXE 6 : TAUX DE REALISATION

Objectifs d'IFADEM : réalisations attendues	Réalisations effectives
Mettre en œuvre un dispositif en partie à distance dans 5 provinces : Rutana, Mwaro, Kayanza, Cankuzo, Cibitoke	Fait
Améliorer les compétences professionnelles de 1805 enseignants du primaire déjà en exercice dans 650 écoles de ces provinces dans leur enseignement du et en français et de les sensibiliser à l'usage des technologies de l'information et de la communication	422 enseignants de 6 ^{ème} année de la province de Kayanza (avril – décembre 2011) 1311 enseignants des 4 autres provinces (été 2011 – avril 2012) 632 écoles
Développer des contenus pédagogiques du et en français et technologies de l'information et de la communication pour la formation continue des enseignants du primaire et de les adapter pour la formation initiale de 745 élèves-instituteurs	Vérifier nombre d'élèves-instituteurs
Aider le ministère à valider une stratégie de formation continue des enseignants par l'intermédiaire d'un dispositif de formation en partie à distance	Fait
Créer des EN dans les 4 provinces, renforcer l'EN de Kayanza et créer deux espaces numériques à la DGBP et au BEPEP	Fait
Former une centaine de formateurs de formateurs destinés à animer et à encadrer un dispositif en partie à distance	Nombre exact ?
Engagements OIF et AUF	Réalisation
Infrastructures : Création des EN dans les 4 lycées Compléter équipement EN de Kayanza Installer salle informatique au BEPEP et livrer équipement à la DGBP Passer contrats et marchés	Fait
Contenus, dotations pédagogiques et communication : Organiser révisions des contenus de la phase 1 Organiser production de nouveaux contenus Organiser conception d'un test de langue française adapté au Burundi Organiser expédition des dotations pédagogiques et vérifier	Fait

bonne arrivée dans lieux prévus Proposer aux concepteurs des contrats pour libérer leurs droits Actualiser les contenus 3i Financer la conception et la diffusion d'une émission de radio (RSN) Financer l'impression locale des livrets (FC et FI) Acquérir et diffuser les grammaires aux instituteurs Attribuer des ouvrages aux bibliothèques des lycées ayant un EN Prendre en charge la création d'un site IFADEM Burundi	
Formation de formateurs : Organiser les actions de formations nécessaires Allocations d'études à distance pour des personnels du ministère	Fait
Organiser les regroupements des instituteurs et leurs évaluations	Fait
Frais de missions et de personnels : Verser les frais et indemnités Recruter les personnels dédiés au projet Mise à disposition du CNF de Bujumbura et de son personnel suivant besoin du projet Mise à disposition des personnels nécessaire au niveau de la coordination internationale Prise en charge des frais de fonctionnement du CN Prise en charge des frais de participation de membres du CN et du personnel du ministère aux instances de concertation et à des manifestations internationales Mise en œuvre des audits et expertises externes pour l'intégration d'IFADEM au sein du ministère	Fait
Faire réaliser les études d'évaluation imposées par les instances de la francophonie Prise en charge financière d'une équipe de recherche burundaise pour s'associer à la phase 2 du projet ELAN	Fait pour le 1 ^{er} point Qu'en est-il pour le second ?
Engagements du Burundi	Réalisation
Nommer par ordonnance ministérielle les membres du CN	Fait
Décider de la validation administrative qui sera reconnue aux enseignants ayant suivi la formation IFADEM	Fait

Valider les contenus par l'intermédiaire du CN	Fait
Définir une politique de FC des enseignants qui s'appuie notamment sur les contenus et méthodologies mis en œuvre dans IFADEM	En cours
Collaborer à la reddition des comptes	Fait
Fournir toutes les informations pour renseigner les indicateurs de performance	Fait
Faire largement connaître la collaboration avec AFD, AUF et OIF sur IFADEM en faisant notamment figurer les logos d'IFADEM et des partenaires sur les documents relatifs à l'Initiative	A vérifier
Désigner les acteurs de terrain nécessaires à la mise en œuvre du dispositif et garantir leur disponibilité	Fait

ANNEXE 7: DOTATIONS PEDAGOGIQUES POUR CHAQUE ESPACE NUMERIQUE

Liste des CD

TITRE	NOMBRE
1. Scénario	4
2. Entrer en matière	2
3. Lili la petite Grenouille	2
4. Phonétique du français	2
5. Méthode de français	2

Liste des ouvrages

N°	TITRE	NBRE	AUTEUR	ANNÉE
1	LE PETIT ROBERT 2012	1	Alain Rey et Al	2012
2	LE PETIT ROBERT	2	Alain Rey	2011
3	Grammaire Progressive du	2	Maïa Grégoire	2010
4	L'enseignement aux enfants en classe	2	Hélène Vanthier	2009
5	Lili, la petite grenouille 1	2	Sylvie Meyer-Dreux	2003
6	Lili, la petite grenouille 2	2	Agnès	2005
7	Expression Orale	2	Michèle Barféty et alii	2005
8	Le Français sur objectifs	2	Catherine Cassas et alii	2007
9	De la Vidéo à Internet:80activités	2	Thierry Lancien	2004
10	Apprendre et enseignement	2	Nathalie	2005
11	L'enseignement en classe bilingue	2	Jean DUVERGER	2009
12	Dictionnaire de didactique du	2	Jean Pierre Cuq	2003
13	INTRODUCTION À LA	2	JEAN-LOUIS CHISS et alii	2001
14	Expression écrite Niveau 1	2	Sylvie Poisson-Quinton	2004
15	Bien lire à l'école, cycle 3, niveau2	2	Jacques Digout	2009
16	Maths en mots CM1 et CM2	2	Jean-Luc Brégeon	2008
17	La grammaire en FLE	2	Gérard Vigner	2004
18	Enseigner la prononciation du	2	Bertrand LAURET	2007
19	Internet activités	2	Giedo CUSTERS et alii	2006
20	Le vocabulaire en classe de langue	2	C.Cavalla et alii	2009
21	Expression orale Niveau 1	2	Michèle Barféty et Al	2004
22	Vitamine1 Méthode de Français	2	C.Martin et alii	2009
23	Vitamine1 Cahier d'exercices	2	C.Martin et alii	2009
24	Élaborer un cours de FLE	2	Janine Courtillon	2003
25	SCÉNARIO	2	Anne-Lyse DUBOIS et	2008
26	Vitamine 2	2	C.Martin	2009
27	Se former en didactique des langues	2	Christian Puren et alii	2009
28	Vitamine 1 Guide pédagogique	1	C.Martin et alii	2011
29	La classe de langues	2	Christine Tagliante	2006
30	Plurilinguisme et école	1	Danièle Moore	2006
31	Expression écrite Niveau 2	2	Sylvie Poisson-Quinton	2006
32	Activités théâtrales en classe de	2	Adrien Payet	2010
33	L'erreur, un outil pour	2	Jean-Pierre Astolfi et Al	2011
34	Studio 100 Méthode de français	2	Christian Lavenne et	2001

35	Les 500 exercices de phonétique	2	Dominique ABRY	2010
36	Manuel de Formation Pratique	2	Paola BERTOCCHINI et	2008
37	Les grandes théories de la	1	Marie-Anne PAVEAU et	2003
38	Entrée en matière : La méthode de	2	Brigitte CERVONI	2005
39	Sciences Naturelles 1	2	V. Diaz Djaz et Al	2010
40	Les verbes et leurs prépositions	2	Isabelle Chollet et Al	2007
41	SCÉNARIO 2 A2 ET B12	2	Michel GUILLOUX	2008
42	Le point sur la lecture	2	Claudette Cornaire	1999
43	Enseigner le Français comme	2	GÉRARD VIGNER	2001
44	Grammaire junior	2	Jean-Louis Chiss et alii	2003
45	Studio 100 Guide pédagogique	2	CHRISTIAN LAVENNE et	2001
46	Internet et la classe de langue	2	François Mangenot et	2006
47	Réussir le DELF B2	2	Gilles Bréton et alii	2009
48	Lili, la petite grenouille 2	2	Sylvie Meyer-Dreux	2003
49	La langue maternelle en classe de	2	VÉRONIQUE	2001
50	Enseigner le Français de spécialité	2	ODILE CHALLE	2002
51	Jouer, Communiquer, apprendre	2	Francois Weiss	2002
52	Cours de didactique du français	2	Jean-Pierre Cuq et	2005
53	Lire et Comprendre	2	Caroline Golder et alii	2004
54	Exercices systématiques de	2	Monique Léon	2003
55	Enseigner une langue à des fins	2	F.Mourthon-Dallies	2008
56	L'approche par compétence dans	2	J.-C. Beacco	2007
57	Réussir le DELF scolaire et junior B1	2	Sylvie Lepage	2011
58	Réussir le DELF scolaire et junior B2	2	Gilles Breton	2011
	Mon premier Portfolio européen	2	Francis Goullier et alii	2010
60	Vitamine 2 Guide pédagogique	2	C.Martin et alii	2009
61	Les Mots de Némó	2	Hugues Denisot et alii	2004
62	Précis de Grammaire	2	Isabelle Chollet et alii	2009
63	Le point sur la grammaire	2	CLAUDE GERMAIN et alii	1998
64	Le multimédia	2	THIERRY LANCIEN	1998
65	La production écrite	2	Claudette Cornaire et	1999
66	INTRODUCTION À LA LINGUISTIQUE	2	Jean -Louis Chiss et alii	2001
67	La compréhension orale	2	Claudette Cornaire	1998
68	Maths en Mots CE1, CE2	2	Jean -Luc Brégeon	2008
69	Sciences Naturelles 2	2	V.Diaz et Al	2010
70	Entrée en matière : La méthode de	2	Brigitte CERVONI	2006
71	Studio 100 Cahier d'exercices Niveau	2	Christian Lavenne et Al	2001
72	L'espace apprendre, Canal	33	Michel Boiron	2007
73	Slamophonie	10	Jean René Bourrel et Al	2009
74	Edito Méthode de Français Niveau	2	Elodie HEU et Al	2011
75	La phonétique: audition	2	Dominique Abry et Al	2007
76	Réussir le DLF scolaire: guide	2	Sylvie Le Page	2009
77	Manière d'apprendre pour des	2	Jean Michel Robert	2009
78	Expression écrite	2	Sylvie Poisson-Quinton	2001

