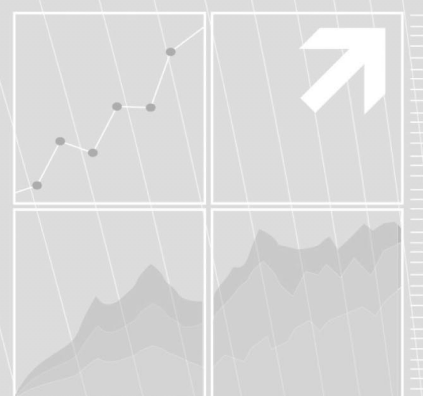


# Evaluation externe du projet-pilote Initiative francophone de formation à distance des maîtres (IFADEM)

Rapport de synthèse  
*Juin 2010*

n° 14



SUIVI ET ÉVALUATION



Cette évaluation a été pilotée par l'Organisation internationale de la Francophonie.

- ◆ Direction de la Planification Stratégique
- ◆ Direction de l'Education et de la Formation

**L'étude a été réalisée par le cabinet de conseil et d'évaluation ATEMA Conseil (France), et trois experts indépendants entre janvier et juin 2010.**

#### **Experts intervenants :**

- ◆ **M. Philippe BERTRAND**, directeur associé (ATEMA Conseil)
- ◆ **Mme Karen ROUSSEAU**, directrice d'étude et responsable du pôle évaluation (ATEMA Conseil)
- ◆ **Mme Marielle FERRET**, consultante (ATEMA Conseil)
- ◆ **M. Pierre CARPENTIER**, consultant associé d'ATEMA Conseil
- ◆ **M. Andrew ROBINSON**, ancien chargé de mission à l'Open University (Milton Keynes, R.U.), Consul honoraire de France à Newcastle
- ◆ **M. Liberat NTIBASHIRAKANDI**, professeur à l'Université Libre de Bruxelles
- ◆ **M. Alphonse GAGLOZOUN**, professeur à l'Université d'Abomey-Calavi

#### **Synthèse**

Le présent rapport est une présentation synthétique du bilan et des constats relatifs aux effets des actions de l'Initiative francophone de formation à distance des maîtres. Il n'engage que ses auteurs.

Les évaluateurs remercient très sincèrement les équipes béninoise et burundaise de l'AUF et de l'OIF pour leur accueil, leur assistance et leur disponibilité lors des missions de terrain.

**Organisation internationale de la Francophonie**

ISSN : 1728-1598

ISBN : 978-92-9028-329-4

## Table des matières

<b>SOMMAIRE EXECUTIF .....</b>	<b>7</b>
POURQUOI UNE EVALUATION ? .....	7
LES OBJECTIFS DE L'IFADEM .....	7
L'IFADEM, C'EST QUOI ? .....	8
LES MOYENS MIS EN ŒUVRE .....	8
RESULTATS ET IMPACTS.....	9
ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS.....	10
STRATEGIE D' ACTIONS POUR LE DEPLOIEMENT DE L'INITIATIVE.....	12
<b>PARTIE I – INTRODUCTION .....</b>	<b>15</b>
1.1.    OBJECTIFS DE L'EVALUATION .....	15
1.2.    METHODOLOGIE DE TRAVAIL.....	15
1.3.    PORTEES ET LIMITES DE L'EVALUATION.....	16
1.4.    STRUCTURE DU RAPPORT .....	16
<b>PARTIE II – CARACTERISATION .....</b>	<b>17</b>
2.1.    HISTORIQUE DE L'INITIATIVE .....	17
2.1.1. <i>Contexte de l'initiative</i> .....	17
2.1.2. <i>Objectifs de l'IFADEM</i> .....	17
2.1.3. <i>Déroulement de l'expérimentation</i> .....	18
2.2.    LE DISPOSITIF « IFADEM » .....	19
2.2.1. <i>Le concept</i> .....	19
2.2.2. <i>La cible visée</i> .....	19
2.2.3. <i>Le processus « IFADEM »</i> .....	20
2.2.4. <i>La formation</i> .....	22
2.3.    LA GOUVERNANCE ET LA GESTION DE L'INITIATIVE.....	23
2.4.    LE PERIMETRE DE L'EXPERIMENTATION.....	24
2.4.1. <i>Le choix des pays</i> .....	24
2.4.2. <i>Les zones et cibles visées par l'expérimentation</i> .....	24
2.5.    LES MOYENS ENGAGES.....	25
2.5.1. <i>Les moyens humains</i> .....	25
2.5.2. <i>Les moyens financiers</i> .....	25
2.6.    L'ETAT D'AVANCEMENT DES EXPERIMENTATIONS.....	27
2.6.1. <i>Le cas du Bénin</i> .....	28
2.6.2. <i>Le cas du Burundi</i> .....	30
2.6.3. <i>Le cas de Haïti</i> .....	32
2.6.4. <i>Le cas de Madagascar</i> .....	33

<b>PARTIE III – EVALUATION</b> .....	<b>35</b>
3.1. PERTINENCE.....	35
3.1.1. <i>En quoi la raison d'être de l'initiative est-elle pertinente ?</i> .....	35
3.1.2. <i>La nature de l'intervention est-elle adaptée à la raison d'être de l'initiative ?</i> .....	35
3.1.3. <i>Le dispositif a-t-il permis de répondre à un besoin identifié au plan national ?</i> .....	36
3.1.4. <i>Le dispositif est-t-il adapté aux réalités locales ?</i> .....	37
3.1.5. <i>Le projet a-t-il été adapté aux besoins et attentes des enseignant(e)s ?</i> .....	37
3.1.6. <i>Le dispositif a-t-il tenu compte des autres projets / programmes de formation des enseignant(e)s ?</i> 38	
3.2. EFFICACITE DE LA GOUVERNANCE ET DE LA GESTION.....	39
3.2.1. <i>Le partenariat OIF-AUF a-t-il fonctionné efficacement ?</i> .....	39
3.2.2. <i>Dans quelle mesure la gouvernance pays a-t-elle permis de mener à bien l'initiative ?</i> .....	40
3.2.3. <i>Dans quelle mesure la gestion locale a-t-elle permis de mener à bien l'initiative ?</i> .....	40
3.2.4. <i>L'expérimentation était-elle nécessaire ?</i> .....	41
3.3. EFFICIENCE DE L'INITIATIVE.....	42
3.3.1. <i>Les moyens sont-ils cohérents avec les objectifs ?</i> .....	42
3.3.2. <i>Les résultats sont-ils à la hauteur des moyens mis en œuvre ?</i> .....	42
3.4. ATTEINTE DES RESULTATS.....	43
3.4.1. <i>L'expérimentation a-t-elle permis de mettre en place un dispositif de formation opérationnel ?</i> .....	43
3.4.2. <i>Les parties prenantes sont-elles satisfaites de l'initiative ?</i> .....	45
3.4.3. <i>La qualité de l'enseignement du et en français s'est-elle améliorée ?</i> .....	46
3.4.4. <i>Quels sont les effets indirects générés ?</i> .....	47
3.4.5. <i>Quel bilan peut-on tirer de l'intégration des TIC dans l'initiative ?</i> .....	48
3.5. VIABILITE.....	49
3.5.1. <i>Dans quelles mesures le dispositif est-il intégré au plan local ?</i> .....	49
3.5.2. <i>L'IFADEM a-t-elle fait la démonstration de la faisabilité de son extension ?</i> .....	51
3.5.3. <i>L'IFADEM a-t-elle fait la démonstration de la viabilité du transfert à d'autres pays ?</i> .....	51
3.6. SYNTHESE DE L'EVALUATION.....	52
<b>PARTIE IV – RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>55</b>
4.1. RECOMMANDATIONS D'ORDRE GENERAL.....	55
<i>Recommandation 1 : Initier le déploiement de l'IFADEM</i> .....	55
<i>Recommandation 2 : Créer une pépinière de projets innovants</i> .....	55
<i>Recommandation 3 : Promouvoir les bonnes pratiques de gestion de l'IFADEM</i> .....	55
4.2. POSITIONNEMENT ET STRATEGIE DE DEPLOIEMENT DE L'IFADEM.....	56
<i>Recommandation 4 : Reformuler l'objectif de l'initiative</i> .....	56
<i>Recommandation 5 : Redéfinir la place des TIC</i> .....	56
<i>Recommandation 6 : Fixer des objectifs de résultats pour le déploiement</i> .....	57
<i>Recommandation 7 : Construire une stratégie partenariale</i> .....	57
<i>Recommandation 8 : Développer une communication institutionnelle «IFADEM»</i> .....	58

4.3.	LES MODALITES DU DEPLOIEMENT DE L'IFADEM.....	58
	<i>Recommandation 9 : Intégrer une phase relais dans le processus «IFADEM».....</i>	58
	<i>Recommandation 10 : Formaliser les critères d'éligibilité.....</i>	59
	<i>Recommandation 11 : Elargir le kit pédagogique.....</i>	59
	<i>Recommandation 12 : Rendre opérationnel la composante audio de la formation.....</i>	60
	<i>Recommandation 13 : Définir les référentiels métiers.....</i>	60
	<i>Recommandation 14 : Mettre en place une formation-action pour les tuteurs.....</i>	60
	<i>Recommandation 15 : Capitaliser sur l'expérience des IFADEMIENS.....</i>	61
	<i>Recommandation 16 : Renforcer l'efficacité des regroupements.....</i>	61
	<i>Recommandation 17 : Promouvoir les échanges inter-pays.....</i>	61
4.4.	LE PORTAGE ET LA GESTION DE L'IFADEM.....	62
	<i>Recommandation 18 : Optimiser la gouvernance locale.....</i>	62
	<i>Recommandation 19 : Accompagner la montée en compétences des équipes locales.....</i>	62
	<i>Recommandation 20 : Renforcer l'animation centrale.....</i>	63
	<i>Recommandation 21 : Structure juridique de portage.....</i>	64
4.5.	LE PLAN DE FINANCEMENT.....	65
	<i>Recommandation 22 : Mobiliser de nouveaux financements.....</i>	65
<b>SIGLES ET GLOSSAIRE.....</b>		<b>66</b>
	GLOSSAIRE «IFADEM».....	66
	SIGLES.....	66
<b>ANNEXES.....</b>		<b>69</b>
	ANNEXE 1 : HISTORIQUE DE L'INITIATIVE.....	69
	ANNEXE 2 : TABLEAU DES FORMATIONS «IFADEM» DISPENSEES.....	70
	ANNEXE 3 : SCHEMA DE VALIDATION DES CONTENUS.....	71
	ANNEXE 4 : LISTE DES ENTRETIENS REALISES DANS LE CADRE DE L'EVALUATION.....	72
	ANNEXE 5 : LISTE DES DOCUMENTS CONSULTES DANS LE CADRE DE L'EVALUATION.....	73
	ANNEXE 6 : CADRE LOGIQUE DE L'INITIATIVE «IFADEM» 2010-2013.....	75

## Table des figures

<i>Figure 1 : Processus de conception et de mise en œuvre des initiatives pays IFADEM.....</i>	20
<i>Figure 2 : Schéma de la gouvernance IFADEM.....</i>	23
<i>Figure 3 : Ressources humaines dédiées à IFADEM.....</i>	25
<i>Figure 4 : Répartition des dépenses – total consolidé = 2,32M€.....</i>	26
<i>Figure 5 : Évolution des dépenses IFADEM – Total = 1,8M€.....</i>	26
<i>Figure 6 : Répartition des engagements 2007-2009 – Total consolidé = 2,32M€.....</i>	27
<i>Figure 7 : Nombre de types et de jours de formation par catégorie d'acteurs - Bénin.....</i>	29
<i>Figure 8 : Nombre de types et d'heures de formation par type d'acteurs - Burundi.....</i>	32
<i>Figure 9 : Synthèse des réalisations (au 30/04/2010) au Bénin et Burundi.....</i>	44
<i>Figure 10 : Nombre de pays à inscrire au plan de déploiement.....</i>	57
<i>Figure 11 : Fonctions nécessaires au déploiement (en etp).....</i>	63
<i>Figure 12 : Schéma de gouvernance future d'IFADEM.....</i>	64
<i>Figure 13 : Besoins en financement pays.....</i>	66
<i>Figure 14 : Prévisions de l'apport financier OIF-AUF pour le déploiement.....</i>	66



# SOMMAIRE EXECUTIF

## Pourquoi une évaluation ?

A la suite du Sommet de Bucarest de septembre 2006, la Francophonie a décidé de mettre en place un projet ayant pour vocation d'accroître l'offre des programmes et contenus de formation axés sur les technologies éducatives.

L'OIF et l'AUF ont alors conçu le projet pilote «IFADEM» (Initiative francophone pour la formation à distance des maîtres).

S'agissant d'un projet innovant, ils ont choisi dans un premier temps d'inscrire l'IFADEM dans une logique expérimentale. La phase d'expérimentation, qui a débuté en 2007, s'achèvera en juin 2010. Elle a été conduite dans quatre pays pilotes : Bénin, Burundi, Haïti et Madagascar.

Avant de donner suite à cette expérimentation, l'OIF a décidé de procéder à une évaluation externe. Elle en a confié la réalisation, après lancement d'un appel d'offres, à la société ATEMA Conseil.

## Les objectifs de l'IFADEM

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

La solution du tout e-Learning (formation par Internet) a été écartée assez rapidement par les opérateurs compte tenu du contexte des pays ciblés (zones rurales peu électrifiées, peu ou pas d'accès à l'informatique et à Internet...). De même, l'usage intensif des TICE<sup>1</sup>, qui implique l'équipement des écoles voire des instituteurs/institutrices en matériel informatique, a été jugé trop contraignant à mettre en place compte tenu du contexte.

Assez rapidement, l'OIF et l'AUF ont donc opté pour la formation ouverte et à distance<sup>2</sup> (FOAD) avec un usage des TIC par les formateurs. Les objectifs ont ainsi été reformulés comme suit :

- améliorer les compétences professionnelles des enseignant(e)s du primaire en donnant priorité à la qualité de l'enseignement du (et en) français
- développer l'usage des TIC dans l'éducation et former par de nouvelles méthodes.

---

<sup>1</sup> Les Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Education (TICE) recouvrent les outils et produits numériques pouvant être utilisés dans le cadre de l'éducation et de l'enseignement.

<sup>2</sup> « Une Formation Ouverte et/ou A Distance (FOAD) est un dispositif souple de formation organisé en fonction de besoins individuels ou collectifs (individus, entreprises, territoires). Elle comporte des apprentissages individualisés et l'accès à des ressources et compétences locales ou à distance. Elle n'est pas exécutée nécessairement sous le contrôle permanent d'un formateur ». (Circulaire du 20 juillet 2001 de la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle, France).

## **L'IFADEM, c'est quoi ?**

L'initiative s'appuie sur un dispositif hybride de formation continue qui associe la formation à distance et en présence, des ressources écrites et audio, un tutorat de proximité et une initiation informatique et Internet. Ce modèle hybride permet ainsi de renforcer les compétences des instituteurs déjà en poste sans les retirer de leur classe.

Le principe d'action prioritaire de l'IFADEM réside dans le caractère ascendant de la démarche. En effet, tant en termes de gouvernance et de processus que de contenus, le projet repose sur une approche de co-construction avec les pays qui intègre ainsi la mise en œuvre de l'initiative dans les contextes administratifs et locaux.

Le concept mis en œuvre repose sur :

- la structuration du dispositif de formation local (qui a reposé notamment sur la formation des producteurs de contenus pédagogiques et des acteurs encadrant les instituteurs/-trices durant leur formation) ;
- la mise en place, au sein d'une institution de formation des maîtres, d'un centre de ressources pédagogiques et de matériel informatique, l'« Espace numérique IFADEM », dans chaque zone concernée ;
- la mise en œuvre d'une formation en didactique du français et d'une initiation en informatique / Internet au bénéfice d'instituteurs/-trices de zones rurales.

Outre le co-pilotage OIF-AUF, il apparaît que le « concept IFADEM » a reposé sur plusieurs innovations majeures :

- le passage d'une approche de réponse à une demande (guichet) à une approche centrée sur l'accompagnement et la co-construction ;
- la mise en place d'« Espaces numériques IFADEM » avec des impératifs de basse consommation et l'expérimentation de panneaux solaires ;
- l'ingénierie focalisée sur le dispositif de formation et pas seulement sur les formations elles-mêmes ;
- le croisement d'expertises internationales et locales pour la conception des contenus et la mobilisation d'acteurs locaux pour la mise en œuvre de la formation ;
- l'inscription de l'IFADEM dans une logique de fonds d'amorçage avec comme ambition de lever des financements autres que ceux de la Francophonie dans la phase de déploiement.

De ce point de vue (et compte tenu des risques associés), il était raisonnable de procéder via une expérimentation avant de décider du déploiement large de l'initiative.

## **Les moyens mis en œuvre**

Au plan financier, l'initiative a consommé 2,3 M€ sur la période 2007-2009. Ce montant comprend le coût de la masse salariale des agents mis à disposition par les opérateurs sur le projet « IFADEM » ainsi que les dépenses engagées sur le budget propre de l'IFADEM (estimé à 1,8 M€ sur toute la



période). Les dépenses engagées sur budget propre sont inférieures ce qui était initialement prévu (3 M€) du fait de la mise en attente des projets d'Haïti et de Madagascar.

En termes de moyens humains, ce sont plus de 7 équivalents temps pleins (ETP) qui ont été mobilisés sur le projet en 2009. L'AUF est le principal contributeur de ressources humaines, notamment au plan local (en moyenne, de l'ordre de 2 ETP/an au Bénin d'une part et au Burundi d'autre part). Le bon déroulement de l'Initiative au niveau local a reposé principalement sur cet investissement.

L'ensemble de ces dépenses ont été financées principalement par l'OIF et l'AUF qui ont acté le principe de la parité entre elles. Pour cela, des péréquations financières sont intervenues tout au long de l'expérimentation pour régulariser les avances de trésorerie de l'AUF et la mobilisation plus importante de ses ressources humaines.

Par ailleurs, indiquons que la Communauté Française de Belgique et le Québec ont également contribué à financer l'initiative au travers de financements « fléchés » dans les programmations des deux partenaires. La coopération danoise est également intervenue pour le financement de l'« Espace numérique IFADEM » au Bénin. Quant à la Fondation Jean-Luc Lagardère (France), elle a offert à l'OIF 100.000 exemplaires de la dernière édition du « Dictionnaire universel » (Hachette), ce qui a permis de doter de cet outil de première nécessité tous les enseignants du primaire du Bénin et du Burundi (32.000 personnes dans chaque cas) et 6.000 instituteurs malgaches (cette donation correspond à un budget d'environ 2M€ si l'on valorise l'ouvrage à 20€ l'exemplaire).

Notons enfin que les Etats ciblés ont contribué également au financement de l'initiative sous forme de mises à disposition de personnel. Cependant, les données précises concernant ces mises à disposition n'étant pas disponibles, la contribution « pays » n'a pas pu être prise en compte dans le cadre de cette évaluation.

## Résultats et impacts

Les ambitions de départ étaient de mener à bien quatre expérimentations : au Bénin, au Burundi, en Haïti et à Madagascar. Compte tenu des difficultés rencontrées en Haïti et à Madagascar, l'initiative n'a pas pu y être déployée.

En revanche, l'initiative a été mise en œuvre au Bénin et au Burundi. Les résultats obtenus dans ces deux pays sont conformes aux objectifs initiaux. Notons toutefois que la composante audio du programme n'a pas fonctionné car les MP3 se sont avérés inutilisables.

L'évaluation met en évidence plusieurs résultats et impacts, directement ou indirectement attribuables à l'IFADEM :

- il existe dorénavant au Bénin et au Burundi un dispositif de formation sur lequel s'appuyer pour déployer l'IFADEM. Les processus mis en œuvre sont quasi standardisés ;
- les deux expérimentations ont permis de former 1184 instituteurs (conformément aux objectifs initiaux) et plus d'une cinquantaine d'acteurs locaux (producteurs de contenus, animateurs, tuteurs, inspecteurs,...) ;
- la formation dispensée aux instituteurs/-trices est diplômante et reconnue par les autorités nationales, ce qui traduit une forte appropriation par les parties prenantes du dispositif (le taux d'abandon à la formation est faible : 6% au Burundi et 5% au Bénin. Le niveau de réussite à la certification est très élevé : 96% au Burundi et 95% au Bénin).

Les « Espaces numériques IFADEM » pourraient être d'avantage utilisés. Ceci étant, ils constituent selon nous un investissement pour le futur et se justifient par d'autres usages que ceux concourant strictement à l'objectif premier de l'IFADEM. En particulier, ils vont servir à la formation initiale des élèves instituteurs, tout comme d'ailleurs les contenus « IFADEM ». Au-delà, ces « Espaces numériques » pourront être valorisés dans le cadre d'autres programmes.

Plus largement, l'initiative a certainement contribué au développement d'un réseau et d'un fonds d'expertise local sur la FOAD et la didactique du français. Elle a également participé à la structuration d'un savoir-faire en ingénierie de formation (portée par le binôme OIF/AUF).

Indiquons enfin qu'un certain nombre de pays ont déjà manifesté de l'intérêt pour l'initiative, alors même que l'expérimentation n'est pas terminée. Il existe donc une demande potentielle. Ce constat ne doit néanmoins pas cacher une autre réalité : l'IFADEM reste encore insuffisamment connue des partenaires techniques et financiers et plus largement des parties prenantes de l'aide au développement dans le secteur de l'éducation.

## Enseignements et recommandations

Sur les deux pays où l'IFADEM a été mise en place, l'expérimentation est parvenue à son terme ; dans les deux cas, le dispositif repose sur un processus quasi identique et formalisé (donc transposable). **Ainsi, l'expérimentation apparaît aujourd'hui constituer une base solide pour élargir et déployer l'IFADEM dans d'autres pays.** De ce point de vue (et au-delà des résultats et impacts constatés au Bénin et Burundi), l'expérimentation est un succès.

L'OIF et l'AUF se sont associées pour co-construire et cogérer l'IFADEM. **Cette complémentarité de compétences et d'expériences a certainement été l'un des facteurs de succès de l'initiative** : du côté OIF, une légitimité politique forte et la capacité à négocier avec les acteurs politiques et institutionnels locaux ; du côté AUF, l'existence de relais locaux (Campus Numériques Francophones) et la capacité à mobiliser des expertises scientifiques et technologiques.

L'OIF et l'AUF ont par ailleurs su mobiliser des expertises « externes ». Cette conception rigoureuse a permis de ne pas « réinventer la roue » mais bien au contraire de penser la plus-value de la Francophonie à partir des bonnes pratiques existantes. Le suivi et l'évaluation de l'initiative ont été pensés dès la conception de la démarche (cadre de mesure de la performance), ce qui relève d'une bonne pratique de gestion projet. **Au total, l'approche adoptée apparaît exemplaire et mérite d'être reproduite dans d'autres pays.**

Si la finalité de l'IFADEM est bien d'améliorer les compétences des enseignant(e)s, sa stratégie d'action est centrée sur le dispositif de formation continue lui-même. Dans ce contexte, **il convient de reformuler l'objectif de l'initiative : organiser, développer et professionnaliser un dispositif de formation continue dans les pays cibles. Il s'agit également de bien redéfinir la place des TIC dans l'initiative (ouverture sur les TICE, notamment en direction des tuteurs).** Compte tenu de ce constat, il est recommandé de reconstruire le cadre logique de l'initiative de façon à disposer d'une base plus objective pour son suivi et son évaluation.

Au-delà, plusieurs axes de progrès ont été identifiés qui permettraient d'accroître l'efficacité de l'initiative « IFADEM » :

1. Le Campus Numérique Francophone (CNF) est le pivot de la démarche au plan local. Il a su développer une palette de compétences qui lui donne maintenant la pleine maîtrise du processus. Aujourd'hui, nous pensons que cette expertise n'est pas suffisamment partagée.

Or dans une perspective de pérennisation, et s'il est acquis que le CNF n'a pas vocation à conserver son rôle d'animateur à moyen terme, les compétences acquises doivent être transférées. **Avant l'extension finale, une phase de déploiement intermédiaire continuant d'associer le CNF mais impliquant davantage les ministères concernés dans la gestion de l'initiative est donc souhaitable.**

2. A court terme, **nous recommandons de formaliser plus précisément le processus de l'extension** (à l'image de ce qui a été fait pour la phase initiale). Par ailleurs, il conviendra de **remettre à plat les activités et compétences de l'équipe d'animation**. Schématiquement, l'équipe centrale (le Secrétariat exécutif) doit inscrire ses métiers et activités dans deux directions distinctes et complémentaires :
  - la création de nouveaux dispositifs (métier de développeur)
  - la gestion des dispositifs en place (métier d'animateur) : diffusion des bonnes pratiques, partage d'expériences, renforcement des capacités des acteurs locaux, management de la qualité...
3. Les tuteurs sont un maillon central pour le dispositif de formation. **C'est sur ces acteurs qu'il faut concentrer l'effort de renforcement de compétences et d'outillage**. Par ailleurs, il convient également de travailler à la montée en compétences des équipes gestionnaires locales (ce qui n'a pas été fait dans la phase expérimentale).
4. L'IFADEM est sollicité dans de nombreuses directions. Nous pensons **que l'IFADEM doit rester positionné sur son cœur de métier et s'appuyer sur des partenaires internes ou externes pour compléter son offre de prestations**. En interne par exemple, il faut continuer à développer des synergies avec les autres programmes de la Direction de l'Éducation de l'OIF (documentation pédagogique, formation des gestionnaires) et de l'AUF (Direction « Langue française et diversité linguistique » et programme de formations « Transfer »). En externe, il peut être envisagé de travailler avec les initiatives anglophones et notamment celle de l'Open University, le programme TESSA, Teacher Education in Sub-Saharan Africa) sur le volet des ressources pédagogiques par exemple.
5. L'évaluation a montré la nécessité d'une communication institutionnelle forte. **A court terme, une communication d'ampleur devra donc être mise en place notamment en direction des PTF pour améliorer la notoriété de l'initiative (et de ses concepteurs) et faciliter l'implication de ces acteurs le plus en amont possible de la mise en place des dispositifs « pays »**. Nous suggérons également de déposer la marque « IFADEM ».
6. L'évaluation a souligné les difficultés de gestion de l'initiative. Dans une perspective de développement, le montage actuel n'apparaît pas adéquat pour garantir un développement pérenne de l'IFADEM et une visibilité suffisante de ses actions. **Nous suggérons donc la mise en place d'une structure spécifique « IFADEM »**. Cette structure gagnerait à bénéficier de procédures administratives suffisamment souples pour assurer une gouvernance efficace et réactive.
7. La coordination bicéphale a très bien fonctionné pendant la phase expérimentale, notamment parce que les deux animateurs étaient très complémentaires et ont su travailler ensemble dans la même direction tout au long du projet. A terme (et dans une perspective éventuelle de renouvellement d'équipe), **nous pensons cependant préférable de placer l'animation de l'initiative sous la responsabilité d'une seule personne à qui une lettre de mission sera transmise au démarrage de la phase de déploiement (par le comité de pilotage)**. Par

ailleurs, et comme indiqué ci-après, nous suggérons un renforcement qualitatif et quantitatif très significatif de l'équipe d'animation centrale de façon à prendre en compte la montée en puissance de l'initiative.

8. Les acteurs locaux de la formation sont en demande d'échange avec leurs homologues des autres pays ciblés par l'IFADEM. Avec la montée en puissance de l'IFADEM, cette demande va s'accroître. Les échanges de pratiques entre les pays cibles (réunissant nouveaux et anciens) sont à promouvoir. A terme, nous recommandons **la mise en œuvre d'un réseau de praticiens « IFADEM »**. Ce réseau permettrait d'entretenir la dynamique « IFADEM » et de valoriser l'initiative. Elle permettrait également de faciliter les échanges de bonnes pratiques et la professionnalisation des acteurs. Nous recommandons de valoriser les membres du réseau (opérateurs locaux et/ou instituteurs) via le lancement d'actions incitatives comme, par exemple, la création d'un prix « IFADEM ».

## Stratégie d'actions pour le déploiement de l'initiative

Sur la base des résultats de l'évaluation, nous recommandons le déploiement de l'expérimentation « IFADEM ». Considérant que 25 à 30 pays sont potentiellement éligibles (enseignement primaire en français entièrement ou partiellement, hors Europe et Amérique du Nord), **nous proposons de viser une quinzaine de pays à horizon 2016**.

Le déploiement de l'IFADEM pourrait se séquencer en 3 phases :

- **Phase initiale** : mettre en place le dispositif. Le CNF est l'opérateur, le financement peut être OIF-AUF ou externe (PTF) associé à un financement de l'Etat.
- **Phase de relais** : garantir un portage local. A priori, l'OIF et l'AUF ne financent pas cette étape (à la charge de l'Etat et des PTF) ou que très partiellement mais continuent d'y être associées.
- **Phase d'extension** : gestion autonome par les équipes locales. L'OIF et l'AUF interviennent pour la formation des formateurs, les échanges de pratiques et le contrôle qualité.

Pour répondre aux demandes des Etats concernant l'IFADEM et prévenir des situations à risques, **l'IFADEM doit définir des critères d'éligibilité pour l'adhésion de nouveaux pays**. A minima, ces critères pourraient être :

1. le cofinancement de l'initiative par le pays dans une optique de responsabilisation et pour ancrer son engagement politique.
2. l'existence d'un cadre réglementaire sur la formation continue.
3. l'identification d'un opérateur capable de porter à terme l'initiative (département du ministère ou institution de formation).
4. l'existence d'un CNF ou d'un équivalent pour déployer des systèmes technologiques
5. l'adhésion du pays aux principes fondateurs de l'IFADEM : principes techniques, éditoriaux, juridiques et de gouvernance.

La taille du pays est certainement à prendre également en considération dans la mesure où l'IFADEM engendre des coûts fixes et qu'en dessous d'un certain nombre d'instituteurs, la rentabilité (efficacité) du dispositif n'est plus garantie. Ce seuil reste à définir. Nous suggérons que, pour les pays à effectifs ciblés faibles, l'engagement des PTF dès la phase initiale conditionne l'engagement « IFADEM ».

En termes de personnels, l'animation centrale doit également changer d'échelle de façon à tenir compte du plan de déploiement (6 personnes sur la période 2011-2013 et 11 personnes sur 2014-2016). La contribution de l'OIF et de l'AUF à l'IFADEM est estimée sur la période 2011-2016 à 19 M€ (3M€/an – et à 1M€ pour l'année 2010).

	2010 - 2013	2014-2017
Masse salariale animation centrale	2 M€	3,5 M€
Investissement et fonctionnement central	2 M€	5 M€
Investissement et fonctionnement pays	3 M€	3,5 M€
<b>Total €</b>	<b>7 M€</b>	<b>12 M€</b>

Dans le plan de financement retenu, ces 19 M€ devraient permettre de lever un budget de l'ordre de 30 M€.



# PARTIE I – INTRODUCTION

## 1.1. Objectifs de l'évaluation

A la suite du Sommet de Bucarest de septembre 2006, la Francophonie décide de mettre en place un projet ayant pour vocation d'accroître l'offre des programmes et contenus de formation axés sur les technologies éducatives.

L'Organisation internationale de la Francophonie et l'Agence universitaire de la Francophonie conçoivent alors le projet pilote « IFADEM » (Initiative francophone pour la formation à distance des maîtres).

S'agissant d'un projet innovant, les opérateurs choisissent dans un premier temps d'inscrire l'IFADEM dans une logique expérimentale. La phase d'expérimentation, qui a débuté en 2007 est conduite dans quatre pays pilotes : le Bénin, le Burundi, Haïti et Madagascar et elle s'achèvera en mars et juin 2010 dans deux d'entre eux (Burundi et Bénin).

Telle qu'elle est définie dans le « cadre de mesure de performance » (CMP), l'expérimentation a pour objectifs de tester en conditions réelles la pertinence du concept « IFADEM » et d'évaluer l'intérêt d'un déploiement ou d'un transfert de l'initiative dans d'autres pays francophones.

De façon à objectiver les décisions concernant la suite à donner à l'expérimentation, l'évaluation est décidée et documentée dès la conception de l'initiative (dans le CMP).

La mission d'évaluation est commandée en janvier 2010 par l'OIF. En parallèle, le Conseil scientifique de l'AUF a missionné des experts pour évaluer la qualité scientifique de l'initiative.

Selon les termes de références, « *l'évaluation externe de l'OIF vise notamment à éclairer l'Organisation de même que les États et gouvernements membres de la Francophonie en ce qui a trait à la pertinence, l'efficacité, l'efficacités, la viabilité voire l'impact de l'initiative. L'évaluation doit également dresser un état de la situation quant à la gouvernance de l'initiative et sa gestion opérationnelle.* »

In fine, l'évaluation doit aboutir à des recommandations concrètes, en vue :

- soit d'arrêter ou de suspendre l'initiative en cas de constat d'échec ;
- soit d'améliorer la performance du dispositif et de permettre de modéliser l'initiative (du point de vue des moyens financiers, humains et techniques) dans le but de dimensionner la phase de déploiement.

## 1.2. Méthodologie de travail

Schématiquement, la mission d'évaluation s'est structurée autour de 3 étapes :

1. **Une étape de formalisation du questionnement évaluatif**, visant à consolider le référentiel d'évaluation.
2. **Une étape de caractérisation du dispositif**, afin de construire une première modélisation de l'initiative et de disposer d'une photographie factuelle de ce qu'est l'IFADEM.

**3. Une étape d'études de cas pays**, visant à qualifier les dispositifs pays et évaluer les résultats et impacts.

**4. Une étape de construction des recommandations concernant le déploiement.**

Au plan méthodologique, les évaluateurs se sont appuyés sur :

- une analyse documentaire (annexe 5)
- des entretiens auprès des décideurs, des opérateurs, des experts associés et des partenaires de l'initiative. Au total, une trentaine d'entretiens ont été menés dans le cadre de cette évaluation (annexe 4)
- deux études de cas pays (Bénin et Burundi). Ces études de cas étaient composées d'entretiens avec les responsables politiques et administratifs des ministères concernés, les instances de gouvernance de l'IFADEM, le CNF (Campus Numérique Francophone), les acteurs parties prenantes de la formation et les instituteurs bénéficiaires. Des visites de classes ont également été organisées. Ces études de cas ont été l'occasion de visiter les « Espaces numériques IFADEM ». Notons qu'une visioconférence a été organisée avec les acteurs parties prenantes de l'IFADEM à Madagascar.

### **1.3. Portées et limites de l'évaluation**

L'évaluation a débuté en janvier 2010 et s'est achevée début juin 2010.

Dans le cadre de l'étude, nous avons pu disposer de toutes les informations techniques et budgétaires nécessaires.

Rappelons toutefois que les expérimentations étaient toujours en cours au moment de l'évaluation, de sorte que nous avons manqué du recul suffisant pour juger de l'ampleur des impacts.

Il convient par ailleurs d'indiquer que notre évaluation s'est déroulée conjointement avec celle mise en place par l'AUF sur les contenus scientifiques de la formation « IFADEM ».

### **1.4. Structure du rapport**

Le présent document constitue le rapport final de l'évaluation commandée par l'OIF. Il est composé de 4 parties :

- Caractérisation : décrit l'initiative « IFADEM »
- Evaluation : récapitule les enseignements de l'évaluation et répond aux principales questions
- Recommandations : expose notre vision pour la suite de l'IFADEM



## PARTIE II – CARACTERISATION

### 2.1. Historique de l'initiative

#### 2.1.1. Contexte de l'initiative

Le cadre des engagements internationaux, dont la Francophonie est partie prenante, vise à assurer l'Éducation pour tous (EPT) à l'horizon 2015. Les objectifs du Cadre d'action de Dakar<sup>3</sup> et les Objectifs du Millénaire pour le Développement<sup>4</sup> relatifs à l'Éducation pour tous sont repris dans le Cadre stratégique décennal de la Francophonie : « Contribuer à l'effort international pour permettre aux États et gouvernements d'assurer l'accès de tous les enfants à un cycle complet d'études primaires sans disparité entre les sexes ».

L'IFADEM est une réponse de la Francophonie à ces objectifs généraux et elle se fonde sur un diagnostic bien documenté de l'UNESCO, qui distingue deux enjeux majeurs :

- un enjeu quantitatif : 18 millions d'enseignant(e)s supplémentaires seront nécessaires dans le cycle primaire dans le monde d'ici à 2015 (3,8 millions pour l'Afrique sub-saharienne)<sup>5</sup> ;
- un enjeu qualitatif : selon « Le Défi enseignant »<sup>6</sup>, publié par le Pôle de Dakar, « un enjeu tout aussi important que le recrutement en nombre suffisant d'enseignant(e)s en Afrique réside dans la capacité de ceux-ci à dispenser un enseignement de qualité ».

En outre, les Etats généraux de l'enseignement du français en Afrique subsaharienne francophone organisés par l'OIF à Libreville en mars 2003 ont formalisé le principe méthodologique de la pédagogie convergente<sup>7</sup>. L'IFADEM a pris acte de cet engagement méthodologique en optant pour une contextualisation linguistique des contenus de formation.

#### 2.1.2. Objectifs de l'IFADEM

La commande politique de l'initiative « IFADEM » émane de la déclaration du XIème Sommet des chefs d'Etat et de gouvernement ayant le français en partage (Bucarest, 2006). Elle relaie les conclusions d'une table ronde qui portait sur la formation à distance et les technologies éducatives et réunissait les opérateurs de la Francophonie, le Haut Conseil de la Francophonie, des experts internationaux et la CONFEMEN en avril 2006. La commande politique de l'initiative « IFADEM » était

---

<sup>3</sup> Le thème de l'Education Pour Tous est un objectif mondial fixé par la conférence de Jomtien en 1990 et réaffirmé les 26-28 avril 2000 au Forum mondial sur l'éducation de Dakar. Cet engagement est décliné en 6 objectifs pour 2015. Le 6<sup>ème</sup> objectif concerne plus particulièrement la qualité de l'enseignement : « Améliorer sous tous ses aspects la qualité de l'éducation dans un souci d'excellence, de façon à obtenir pour tous des résultats d'apprentissage reconnus et quantifiables - notamment en ce qui concerne la lecture, l'écriture et le calcul, et les compétences indispensables dans la vie courante ».

<sup>4</sup> L'objectif 2 des Objectifs Pour le Millénaire à atteindre avant 2015 est l'Education pour Tous (déclaration de l'assemblée générale des Nations Unies, New-York, septembre 2000).

<sup>5</sup> Selon le Rapport mondial de suivi sur l'EPT, UNESCO, 2008 (p.3).

<sup>6</sup> La scolarisation primaire en Afrique, le défi enseignant. Pôle de Dakar, UNESCO-BREDA, Dakar 2009.

<sup>7</sup> La pédagogie convergente vise « d'abord à amener les enfants à une véritable appropriation de la langue maternelle, et ensuite à les inciter à suivre le même cheminement pour l'apprentissage d'autres langues » selon M. Couez et M. Wambach (La pédagogie convergente à l'école fondamentale. Bilan d'une recherche-action (Ségou - République du Mali), Paris, Saint-Ghislain, Belgique, ACCT, CIAVER, 1994).

formulée ainsi : « L'OIF et l'AUF, sur la base de leurs expériences et de leurs acquis, proposeront aux instances de la Francophonie une initiative commune destinée à accroître l'offre des programmes et contenus de formation axés sur les technologies éducatives<sup>8</sup> ».

Cette commande politique est composée de deux objectifs : agir sur les compétences des instituteurs/institutrices et utiliser les « technologies éducatives ». Cette articulation entre les deux niveaux d'objectifs pouvait être interprétée différemment par les opérateurs. La solution du tout e-Learning (formation par Internet) a été écartée assez rapidement compte tenu du contexte des pays ciblés (zone rurale peu électrifiée, peu ou pas d'accès à l'informatique et à Internet...). De même, l'usage intensif des TICE, qui implique l'équipement des écoles, voire des instituteurs/institutrices en matériel informatique, a été jugé trop contraignant à mettre en place compte tenu du contexte.

Assez rapidement, les deux opérateurs ont donc opté pour la formation ouverte et à distance (FOAD)<sup>9</sup> avec un usage des TIC par les formateurs. Les objectifs ont ainsi été reformulés comme suit :

- améliorer les compétences professionnelles des enseignant(e)s du primaire en donnant priorité à la qualité de l'enseignement du (et en) français
- développer l'usage des TIC dans l'éducation et former par de nouvelles méthodes

### 2.1.3. Déroulement de l'expérimentation

S'agissant d'un nouveau projet, les opérateurs ont choisi de mener dans un premier temps une phase expérimentale sur 3 ans. L'expérimentation s'est déroulée en quatre étapes clés :

- Une étape de conception : elle a reposé sur des apports d'expertise et des études. C'est à cette étape que la gouvernance centrale de l'initiative a été mise en place et que le dispositif de formation a été pensé. La conception de l'initiative a reposé sur de nombreuses études en amont : 3 études de benchmark<sup>10</sup>, 11 missions exploratoires (rapports de mission) ou évaluatives (rapports d'étape) dans les différents pays cibles. Pour cela, les opérateurs se sont appuyés sur 4 référents scientifiques internationaux (2 linguistes et 2 experts de la FOAD) et ont mobilisé 11 experts techniques internationaux spécialisés dans les domaines de la linguistique et de la création de dispositifs de formation à distance. La conception de l'IFADEM a reposé sur l'implication d'une équipe pluri-nationale<sup>11</sup>. A l'issue de cette étape, le CMP a été validé (cadre logique, indicateurs de suivi).
- Une étape de construction et de mise en œuvre des dispositifs pays : plusieurs missions exploratoires ont été menées dans les pays pilotes afin d'identifier la faisabilité, les cibles potentielles, les acteurs à associer, les politiques déjà existantes dans ce domaine. Les missions ont permis de construire la gouvernance locale afin que les pays soient associés à la conception du dispositif et responsabilisés pour sa mise en œuvre.

---

<sup>8</sup> TICE : Les Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Education (TICE) recouvrent les outils et produits numériques pouvant être utilisés dans le cadre de l'éducation et de l'enseignement.

<sup>9</sup> « Une formation ouverte et/ou à distance est un dispositif souple de formation organisé en fonction de besoins individuels ou collectifs (individus, entreprises, territoires). Elle comporte des apprentissages individualisés et l'accès à des ressources et compétences locales ou à distance. Elle n'est pas exécutée nécessairement sous le contrôle permanent d'un formateur. » (Circulaire du 20 juillet 2001 de la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle, France)

<sup>10</sup> Les références de ces documents sont dans la section « études préliminaires, générales » de l'annexe II

<sup>11</sup> Sur une quinzaine d'experts mobilisés, on compte : 1 Algérien, 1 Béninois, 1 Camerounais, 6 Français, 1 Marocain, 2 Québécois, 3 Sénégalais.

- Une étape de mise en œuvre : après une phase d'identification des besoins en formation des enseignants, l'initiative « IFADEM » a été mise en œuvre dans les pays pilotes.
- Une étape d'évaluation : des missions d'état d'avancement ont été menées par les référents scientifiques dans les pays et un questionnaire de satisfaction a été distribué aux instituteurs/institutrices. Par ailleurs, des consultations ont été lancées par l'AUF et l'OIF pour l'évaluation de l'initiative. (Ce présent rapport constitue la restitution des conclusions de l'évaluation commandée par l'OIF).
- Une étape de déploiement : l'initiative pourra, selon les conclusions de l'évaluation, être déployée à l'intérieur des pays déjà bénéficiaires (extension) ou dans de nouveaux pays (transfert). Ce déploiement pourrait être optimisé grâce aux résultats de l'évaluation.

## **2.2. Le Dispositif « IFADEM »**

### *2.2.1. Le concept*

L'initiative s'appuie sur un dispositif hybride de formation continue qui associe la formation à distance et en présence, des ressources écrites et audio, un tutorat de proximité et une initiation informatique et Internet. Ce modèle permet de renforcer les compétences des instituteurs déjà en poste sans les retirer de leur classe.

Le principe d'action prioritaire de l'IFADEM réside dans le caractère ascendant de la démarche. En effet, tant en termes de gouvernance, de processus que de contenus, le projet repose sur une approche de co-construction avec les pays, qui intègrent ainsi les initiatives dans leurs contextes administratifs locaux.

Le concept mis en œuvre repose sur :

- la formation d'acteurs locaux qui participent au développement et à la mise en œuvre du dispositif. Il s'agit de rédacteurs de contenus qui créent les contenus pédagogiques, supports de la formation des instituteurs, et d'animateurs, de tuteurs et d'inspecteurs qui encadrent les instituteurs durant leur formation ;
- la mise en place d'une formation hybride en didactique du français et d'une initiation en informatique / Internet, au bénéfice d'instituteurs de zones rurales ;
- la mise en place, au sein d'une institution de formation des maîtres, d'un centre de ressources pédagogiques et de matériel informatique, « Espace numérique IFADEM », dans chaque zone concernée.

### *2.2.2. La cible visée*

Pour définir la cible, les opérateurs de la Francophonie ont pris en compte les politiques locales des Etats et des partenaires techniques et financiers (PTF) et ont recherché une complémentarité avec ces opérateurs en proposant une formation continue pour les maîtres titulaires.

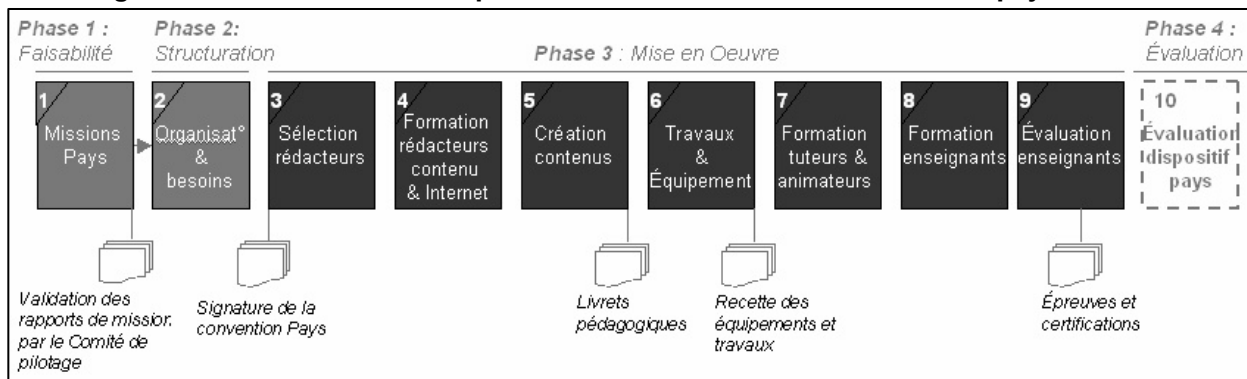
Le choix de déployer l'IFADEM en milieu rural a été effectué sur la base des objectifs d'équité, mis en avant par l'UNESCO dans ses rapports sur l'EPT, et notamment du constat d'une disparité forte entre les zones urbaines et rurales quant à l'accès et à la qualité de l'éducation<sup>12</sup>.

### 2.2.3. Le processus « IFADEM »

Les opérateurs ont su créer et mettre en place les dispositifs de formation selon un processus similaire dans chaque pays que nous avons formalisé en quatre phases :

- **Phase 1 : Faisabilité.** Durant cette phase, les opérateurs ont étudié les contextes locaux et la faisabilité de l'IFADEM dans le pays.
- **Phase 2 : Structuration.** Les instances de gouvernance pays ont été mises en place et l'initiative pays a été structurée, en précisant notamment le périmètre et la cible.
- **Phase 3 : Mise en œuvre.** La phase de mise en œuvre correspond à la mise en place des infrastructures et des compétences nécessaires au dispositif et au déroulement de la formation des instituteurs.
- **Phase 4 : Evaluation du dispositif.** Cette phase finale (conclue par ce rapport) vise à évaluer le dispositif afin d'identifier des pistes d'amélioration.

**Figure 1 : Processus de conception et de mise en œuvre des initiatives pays IFADEM**



Les dix étapes de ce processus sont les suivantes :

❶ **Missions pays.** Cette étape permet à l'OIF et l'AUF de rencontrer les responsables de l'éducation dans chacun des Etats afin : de leur présenter l'initiative et d'acquérir leur adhésion au projet ; d'associer les relais locaux de l'OIF et l'AUF ; de placer et penser le dispositif en cohérence avec les actions menées par ailleurs dans le domaine de la formation des enseignants ; d'associer les responsables des politiques pédagogiques et des politiques de formation, notamment en vue de l'identification des instituteurs cibles.

❷ **Gouvernance locale et responsabilités.** Cette phase permet d'organiser le pilotage au niveau local. Les instances de gouvernance du dispositif constituées, le Comité national (CN) définit la

<sup>12</sup> Selon le rapport EPT 2008, UNESCO, 2008, « dans la plupart des pays, les taux nets de fréquentation scolaire sont plus élevés dans les zones urbaines que dans les zones rurales » ; de plus, « dans les évaluations nationales, les enfants ruraux obtiennent des scores inférieurs à ceux des enfants urbains en langue et en mathématiques ».

cible et le périmètre de l'initiative. Sont négociées avec le CN les conditions de reconnaissance de la formation par le ministère.

③ Sélection des rédacteurs. Les rédacteurs de contenus sont sélectionnés parmi les acteurs locaux compétents et volontaires par le CN. Ils conçoivent le programme de formation « IFADEM » pour les instituteurs et produisent les modules pédagogiques correspondants. Cette étape permet également de tester et d'analyser les besoins de formation de la cible avec la coopération du CIEP de Sèvres (test TCF).

④ Formation des rédacteurs de contenus et experts contenus internet. Les rédacteurs de contenus sont formés par les experts internationaux à l'ingénierie de la formation ouverte à distance, à la conception didactique et à l'utilisation de l'informatique et de l'internet. Des experts contenus web sont également formés afin de concevoir la mise en ligne de données pédagogiques sur un site dédié.

⑤ Production des contenus de formation. Cette étape consiste en la conception et la création des contenus de formation adaptés aux spécificités et besoins du pays bénéficiaire, notamment les pré-acquis apportés par les langues natives. Les contenus sont créés par le groupe de rédacteurs, animé et accompagné par un expert technique référent pour le pays, issu du groupe d'experts internationaux<sup>13</sup>.

⑥ Travaux et équipements. Les travaux pour la mise en place de l'« Espace numérique IFADEM » et son équipement sont réalisés. L'« Espace numérique IFADEM » est mis en place dans une institution dédiée à la formation initiale des instituteurs/institutrices<sup>14</sup>.

⑦ Formation des tuteurs et animateurs. Les animateurs (qui prennent en charge l'animation des regroupements des instituteurs/institutrices) ainsi que les tuteurs (qui assurent l'encadrement pédagogique des instituteurs, veillent à la bonne progression de l'appropriation des modules de formation et fournissent aide et conseils aux instituteurs) sont formés lors de cette étape.

⑧ Formation des instituteurs/institutrices. Une formation de 160 à 200 heures programmée sur 9 mois est dispensée aux instituteurs/institutrices. Elle se déroule principalement à distance, rythmée par trois regroupements en présentiel, en début, milieu et fin de formation. Ces regroupements se déroulent sur deux ou trois jours pendant les vacances scolaires. En dehors des regroupements, les instituteurs/institutrices s'auto-forment avec les livrets pédagogiques comme supports. Ils sont par ailleurs encadrés par les tuteurs, Pendant les regroupements, les

---

<sup>13</sup> Les modules de formation sont édités sous la forme de livrets pédagogiques et distribués aux instituteurs lors de leur formation. Les contenus sont libres de droits et publiés sur le site Internet IFADEM, en version « papier » et en version électronique (plateforme *Moodle*) avec des exercices interactifs. Un catalogue de ressources pour l'enseignement du français au primaire, disponibles gratuitement sur Internet, complète les ressources pédagogiques proposées sur le site IFADEM. Le processus de production et de validation de contenus est décrit dans le schéma en annexe 3.

<sup>14</sup> Les « Espaces numériques IFADEM » sont des centres de documentation et de formation multi-supports, avec accès à Internet. Ils sont conçus de manière innovante et de façon à prendre en compte les difficultés locales (délestage). Ainsi, des critères de basse consommation ont été appliqués pour le choix du matériel et des panneaux solaires couplés à des batteries ont été posés de façon à alimenter les ordinateurs et le serveur en cas de coupure de l'alimentation électrique.

instituteurs/institutrices reçoivent également une initiation à l'informatique et à l'Internet (formation 3i).

⑨ Evaluation des instituteurs/institutrices. En fin de formation, les instituteurs/institutrices subissent une évaluation conçue par les rédacteurs et composée d'une épreuve théorique et d'une épreuve pratique. En cas de succès, la formation «IFADEM» fait l'objet d'une reconnaissance officielle et est prise en compte dans le cursus de formation des instituteurs et/ou ou pour leur avancement professionnel.

⑩ Evaluation du dispositif. Une mission d'expertise à mi-parcours a été commandée aux référents scientifiques de l'IFADEM afin d'observer sur le terrain la mise en place du dispositif. Par ailleurs, en fin de processus, une enquête de satisfaction a été diffusée auprès des instituteurs bénéficiaires de la formation, afin de mesurer leur degré d'adhésion au dispositif.

L'existence de ce processus « standard » constitue l'un des résultats clé de l'initiative.

#### 2.2.4. La formation

Afin de permettre aux différents acteurs locaux de mener à bien leurs fonctions respectives dans le dispositif, des ateliers de formation ont été organisés dans plusieurs disciplines :

- Ingénierie de la FOAD ;
- Renforcement didactique et linguistique ;
- Appropriation des contenus ;
- Conception de contenus web ;
- Tutorat à distance ;
- Initiation à l'informatique et à l'Internet.

Le tableau en annexe 2 indique précisément de quelles formations ont bénéficié chaque catégorie d'acteurs.

Par ailleurs, chaque instituteur inscrit à la formation « IFADEM » reçoit des dotations pédagogiques :

- les supports de formation «IFADEM» : cinq à six livrets imprimés correspondant aux différents modules de la formation et, selon les besoins, des ressources audios enregistrées sur un baladeur MP3 ;
- un dictionnaire<sup>15</sup> et une grammaire. Notons que les dictionnaires ont été intégrés au kit pédagogique à la suite d'un don de la Fondation Lagardère à l'OIF de 100 000 exemplaires du Dictionnaire Universel (édité par Hachette, l'OIF et l'AUF).
- certains supports pédagogiques exploités dans le parcours de formation (par exemple les « Cartes à parler- Leuk le lièvre » (Sépia) au Bénin).

---

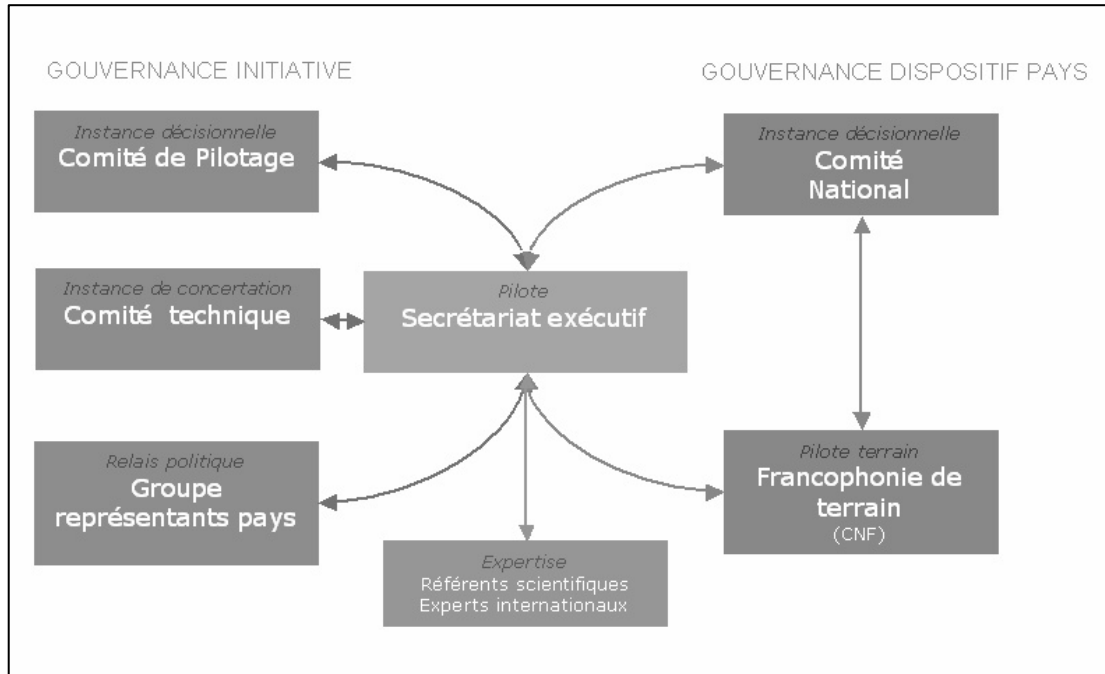
<sup>15</sup> L'opération, intitulée "Un dictionnaire par enseignant-e", a été menée au Bénin et au Burundi et est prévue à Madagascar. Elle dépasse le seul cadre des enseignant(e)s formé(e)s par IFADEM car tous les enseignant(e)s reçoivent un dictionnaire.

### 2.3. La gouvernance et la gestion de l'initiative

La gouvernance mise en place par les concepteurs de l'IFADEM est organisée autour de 2 pôles distincts :

- le pôle de gouvernance centrale
- le pôle de gouvernance nationale, spécifique à chaque pays

**Figure 2 : Schéma de la gouvernance « IFADEM »**



Dans cette organisation :

- Le Secrétariat exécutif (SE) regroupe les chargés de missions opérationnels de l'OIF et de l'AUF et joue le rôle de pilote de l'initiative.
- Le Comité de pilotage valide les propositions du SE et l'ensemble du processus « IFADEM ». Il réunit l'Administrateur de l'OIF, le Recteur de l'AUF, et le Conseiller pour l'éducation du Secrétaire général.
- Le Comité technique est une instance de concertation et de proposition rattachée au Secrétariat exécutif. Il réunit les présidents des comités nationaux, les représentants de la CONFEMEN, de l'OIF et de l'AUF, les référents scientifiques et sur invitation ponctuelle, les experts techniques internationaux.
- Le Groupe des représentants pays réunit les diplomates des pays concernés par l'initiative qui sont en poste à Paris auprès des instances francophones.
- Un groupe d'experts internationaux en linguistique et en ingénierie de la FOAD met ses compétences à disposition du Secrétariat exécutif concernant le développement des contenus

pédagogiques. Des référents scientifiques accompagnent pour leur part le Secrétariat exécutif dans la conception de l'initiative. Ces derniers font partie du comité technique.

- Le Comité National (CN) est l'instance décisionnelle au niveau du pays. Il permet un relais décisionnel vers les régions d'implantation de l'IFADEM. Les Campus numériques francophones (CNF) sont les véritables relais locaux de l'initiative dans les pays. Ils assurent la coordination locale, l'accompagnement de la mise en œuvre opérationnelle et le suivi des actions.

## **2.4. Le périmètre de l'expérimentation**

### *2.4.1. Le choix des pays*

Quatre pays étaient visés par l'expérimentation : le Bénin, le Burundi, Haïti et Madagascar.

Le choix de ces pays s'est effectué sur la base du volontariat de ces Etats, ainsi que sur la base des critères suivants :

- les pays étaient déjà dotés (ou souhaitaient se doter) de structures d'encadrement pédagogique compétentes
- ils disposaient déjà de structures d'appui de la Francophonie sur leur territoire (Campus numériques francophones de l'AUF)
- ils démontraient une réelle volonté de participation à la co-construction de l'initiative

Sur la base de ces critères, plusieurs pays auraient pu bénéficier de l'IFADEM. La sélection a été établie sur un critère de représentativité géographique respectueux de la diversité francophone et elle a été avalisée, dès juin 2007, par les instances de la Francophonie.

### *2.4.2. Les zones et cibles visées par l'expérimentation*

Les cibles et périmètres des initiatives-pays ont été définis en concertation avec les Comités nationaux respectifs du Bénin et du Burundi.

Au Burundi, le périmètre de l'initiative se situait sur les provinces de Bujumbura Mairie et de Kayanza. Ce sont les enseignant(e)s de 5<sup>ème</sup> année de primaire qui ont été choisi(e)s comme cibles. L'expérimentation a concerné 627 instituteurs, soit environ 12% des instituteurs de 5<sup>ème</sup> année du pays (ils sont environ 5000). Il y a 30 000 instituteurs au Burundi.

Au Bénin, l'expérimentation s'est focalisée sur les départements du Zou et des Collines, situés à 130 km au Nord de Cotonou (soit 15 circonscriptions) et elle a visé les instituteurs/institutrices disposant d'un Certificat élémentaire d'aptitude pédagogique (CEAP) et souhaitant se préparer au Certificat d'aptitude pédagogique (CAP). Contrairement au Burundi (choix d'un niveau de classe), c'est un niveau de formation qui a été ici choisi par les autorités locales pour déterminer la cible. L'expérimentation a concerné 557 instituteurs/institutrices, soit environ 10% du total des instituteurs des départements. Il y a 33 000 enseignant(e)s au Bénin.



## 2.5. Les moyens engagés

### 2.5.1. Les moyens humains

Les moyens humains ont été mobilisés de manière croissante en parallèle à la montée en puissance de l'initiative. Comme le montre le tableau ci-dessous, l'étape de conception de l'initiative, principalement sur 2007, a mobilisé un peu plus de 1 « Equivalent temps plein » (ETP), en animation centrale uniquement. En 2009, ce sont plus de 7 ETP qui ont été mobilisés sur le projet (hors Haïti et Madagascar).

**Figure 3 : Ressources humaines dédiées à l'IFADEM**

	2007	2008	2009
OIF Siège	0,83	1,08	1,13
AUF Siège	0,5	0,95	2,13
sous-total animation centrale	1,33	2,03	3,26
AUF – CNF Burundi	0	1,1	2,2
AUF – CNF Bénin	0	0,75	1,9
<b>TOTAL</b>	<b>1,33</b>	<b>3,88</b>	<b>7,36</b>

Unité : ETP (équivalent temps plein)

Au niveau de l'animation centrale, les ETP mobilisés correspondent aux ressources humaines de l'OIF et de l'AUF ainsi qu'à une chargée de projet recrutée en 2009 sur le budget «IFADEM» et salariée par l'AUF. En 2009, où la charge de travail a été la plus forte, l'animation de l'initiative a nécessité l'investissement d'un peu plus de 3 ETP.

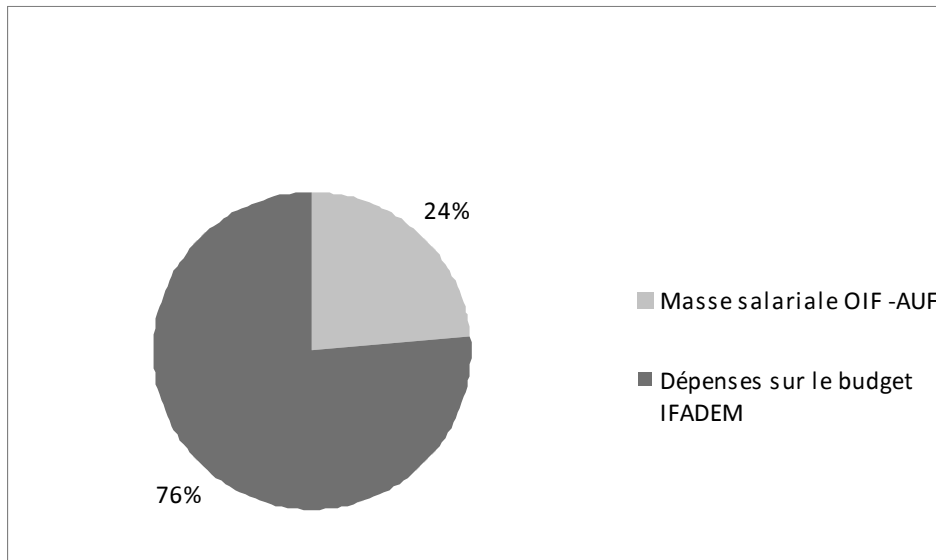
Au niveau des pays, l'animation locale par les CNF (AUF) a débuté en 2008. En routine (2009), ce sont quelques 2 ETP qui ont été nécessaires pour assurer l'animation du dispositif dans chaque pays.

### 2.5.2. Les moyens financiers

L'initiative a consommé au total 2,3 M€ sur la période 2007-2009. Ce montant comprend le coût de la masse salariale des agents mis à disposition par les opérateurs sur le projet «IFADEM», ainsi que les dépenses engagées sur le budget propre «IFADEM».

Notons que les Etats ciblés ont contribué également au financement de l'initiative sous forme de mise à disposition de personnel. Les données concernant la mobilisation du personnel local n'étant pas disponibles, la contribution « pays » n'a pas pu être prise en compte dans le cadre de cette évaluation. Par ailleurs, la Fondation Lagardère a indirectement contribué au financement de l'IFADEM via la donation de 100 000 dictionnaires (cette donation correspond à un budget d'environ 2 M€ si l'on valorise l'ouvrage à 20 € pièce).

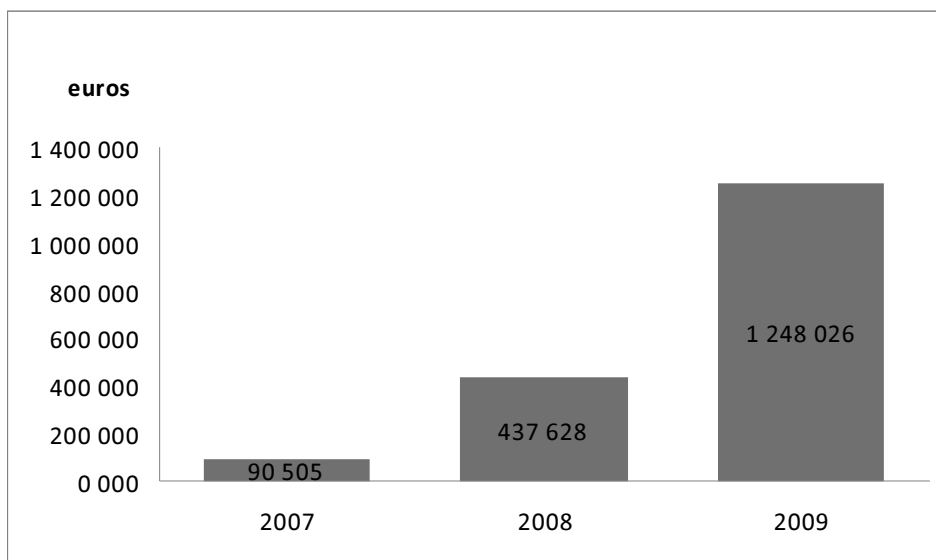
**Figure 4 : Répartition des dépenses – total consolidé = 2,32M€**



Hors masse salariale des personnels de l'OIF et de l'AUF mobilisés sur l'IFADEM, 1,8 M€ ont été consacrés à l'initiative sur la période 2007-2009. Ces dépenses sont inférieures à ce qui était initialement prévu (3 millions d'euros). Cet écart entre prévu et réalisé s'explique notamment par la mise en attente des projets d'Haïti et de Madagascar.

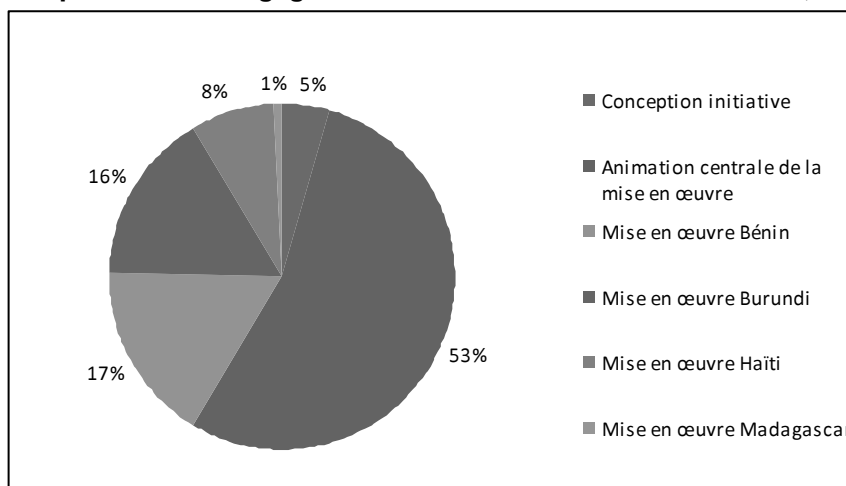
Le graphique suivant montre que les dépenses engagées par l'IFADEM ont significativement augmenté entre 2007 et 2009 : < 100 000 € en 2007 vs. > 1 000 000 en 2009. Cette augmentation est cohérente avec la montée en puissance progressive de l'initiative.

**Figure 5 : Évolution des dépenses «IFADEM» – Total = 1,8M€**



Les dépenses engagées pour le développement de l'IFADEM sont présentées dans le schéma ci-après<sup>16</sup>.

**Figure 6 : Répartition des engagements 2007-2009 – Total consolidé = 2,32M€**



Ces dépenses ont été financées principalement par l'OIF et l'AUF, qui ont acté le principe de la parité entre les deux organismes. Pour cela, des péréquations financières sont intervenues tout au long de l'expérimentation pour régulariser les avances de trésorerie de l'AUF et la mobilisation plus importante de ses ressources humaines, que ce soit au niveau local (CNF) ou au niveau central.

Par ailleurs, indiquons que la Communauté Française de Belgique et le Québec ont également contribué à financer l'initiative au travers de financements « fléchés » dans les programmations des deux opérateurs. Plus marginalement, la coopération danoise est intervenue pour le financement d'un « Espace numérique IFADEM » au Bénin<sup>17</sup>.

## 2.6. L'état d'avancement des expérimentations

Deux des quatre pays pilotes ont été au bout de l'expérimentation : le Bénin et le Burundi. Dans ces pays, le dispositif a été mis en place en 18 mois.

L'expérimentation au Burundi s'est terminée en mars 2010 tandis que celle du Bénin se terminera en juin 2010.

En Haïti et à Madagascar, le dispositif a pris du retard. L'expérimentation a été suspendue dans ce dernier pays à cause des récentes et graves perturbations politiques tandis que, en Haïti, les événements climatiques et politiques de 2007 et 2008 ainsi que la catastrophe naturelle du 12 janvier 2010 ont nécessité de retarder le déploiement de l'initiative.

<sup>16</sup> Les montants affichés ici concernent la période 2007-2009 et n'intègrent pas les dépenses sur 2010 nécessaires à terminer les expérimentations Bénin et Burundi.


<sup>17</sup> Le montant de cette intervention (construction d'un bâtiment) est estimé à un peu moins de 20 000 € ; il figure au montant du graphique « Financeurs d'IFADEM » mais n'apparaît pas sur les suivants.

Aujourd'hui, l'expérimentation est relancée en Haïti et elle se déroule au rythme des contraintes locales. Il en est de même à Madagascar depuis mars 2010.

Les résultats et impacts au niveau de chaque pays sont décrits ci-après. Notons que les parties concernant Haïti et Madagascar sont succinctes, en raison du retard pris dans ces pays.

### 2.6.1. Le cas du Bénin

Les données clés de l'expérimentation au Bénin sont présentées ci-dessous :

<p><u>Date de lancement</u> (création du Comité National) : août 2008</p> <p><u>Date de lancement et de fin de la formation</u> : septembre 2009 - avril 2010</p> <p><u>Nombre zones d'expérimentation</u> : circonscription scolaire d'Abomey (départements du Zou et des Collines)</p> <p><u>Classes visées</u> : passage du CEAP au CAP</p> <p><u>Nombre de stagiaires visés</u> : 557</p> <p><u>Contact</u> : Jean TCHOUGBE, responsable du CNF +229 21 35 06 42 - <a href="mailto:jean.tchougbe@auf.org">jean.tchougbe@auf.org</a></p>	 A map of Benin with the Collines and Zou departments highlighted in grey. The map shows the outline of Benin and its internal regional divisions.
---	--

L'éducation au primaire est gérée par le Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire (MEMP). Au sein de celui-ci, c'est la Direction de l'Enseignement Primaire (DEP) qui gère l'éducation primaire<sup>18</sup>. La fin des études de l'enseignement primaire est sanctionnée par l'examen du Certificat d'Etudes Primaire (CEP). L'Institut National de Formation et de Recherche en Education (INFRE) gère la formation continue<sup>19</sup>.

Au Bénin, le français est la langue d'enseignement (depuis la maternelle).

L'expérimentation a visé 557 instituteurs.

Des discussions ont eu lieu pour faire de la formation une bonification dans le cadre du passage du CEAP au CAP (avenant à la convention cadre signé le 18 mai 2010).

Conformément aux objectifs de départ, l'IFADEM a permis la structuration ex nihilo d'un dispositif de formation continu. Ce dispositif comprend :

- 6 rédacteurs de contenu : l'équipe est coordonnée par le Professeur Blaise Djihouessi, didacticien linguiste et ancien directeur de l'INFRE, en collaboration avec une expertise internationale francophone.

<sup>18</sup> L'encadrement pédagogique est assuré par un réseau d'acteurs pédagogiques : les Directeurs Départementaux (au nombre de 6) ; les Chefs des Circonscriptions Scolaires (CCS) ou Inspecteurs de l'enseignement primaire ; les Conseillers Pédagogiques (CP) ; les Responsables d'Unité Pédagogique (RUP) ; les Directeurs d'école.

<sup>19</sup> L'INFRE gère la formation continue. L'INFRE dispose de 36 centres de formation répartis sur tout le territoire du Bénin. La formation initiale des instituteurs est quant à elle assurée par les Ecoles Normales d'Instituteurs (ENI) qui dépendent du MEMP. Elles sont au nombre de 6 : Allada, Abomey, Djourou, Dogbo, Kandi et Porto-Novo. Le système des ENI forme annuellement plus ou moins 2000 élèves instituteurs. L'Espace numérique IFADEM est installé à l'ENI d'Abomey.

- 8 animateurs : tous sont des universitaires diplômés, professeurs certifiés de français et en majorité conseillers pédagogiques.
- 19 tuteurs : 16 sont des conseillers pédagogiques, 2 sont des directeurs d'école et une enseignante.
- 14 Inspecteurs
- 5 experts contenus Internet
- 6 animateurs 3i

L'expérimentation a impliqué la création d'un espace informatique. Le bâtiment qui héberge l'IFADEM a été construit à l'ENI d'Abomey aux frais de la coopération danoise. L'Espace numérique est équipé de 21 PC portables, de 4 postes fixes, d'un serveur, d'un moniteur TV, de batteries avec 6 heures d'autonomie, d'une antenne pour la connexion Internet et de panneaux solaires. Notons que pour remédier aux problèmes récurrents de délestage, ceux-ci ont été posés de façon à alimenter les ordinateurs et le serveur en cas de coupure de l'alimentation électrique. L'Espace numérique est totalement opérationnel.

Les contenus de formation ont été développés conformément aux objectifs initiaux. Les ressources audio, qui accompagnent les modules II et III, ont été copiées sur un MP3 remis à chaque tuteur et à chaque instituteur/institutrice. Les MP3 se sont malheureusement révélés inadaptés à un usage régulier (problème de batteries).

A la date du 24 mars 2010<sup>20</sup>, un regroupement restait à organiser et les évaluations des instituteurs/institutrices étaient à venir. Au total, 27 formations ont été mises en place (sans tenir compte de la formation des élèves de l'ENI), 205 jours de formation organisés et 614 personnes formées (en plus de 451 élèves de l'ENI).

**Figure 7 : Nombre de types et de jours de formation par catégorie d'acteurs - Bénin**

Acteurs	Nombre de personnes	Nombre de formations	Nombre de jours de formations
<b>Rédacteurs</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>39</b>
<b>Animateurs</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>12</b>
<b>Tuteurs</b>	<b>19</b>	<b>5</b>	<b>17</b>
<b>Experts Internet</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>10</b>
<b>Formateurs 3i</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>Instituteurs</b>	<b>557</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
<b>Chefs des Circ. Scolaires</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>12</b>
<b>Elèves instituteurs</b>	<b>451</b>	<b>1</b>	<b>64</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 065</b>	<b>26</b>	<b>163</b>

Des regroupements de proximité dans les circonscriptions ont également eu lieu.

Au total sur les 557 instituteurs/institutrices qui ont commencé la formation, 530 étaient présent(e)s lors des examens de certification, ce qui correspond à un taux d'abandon de 5%. On peut donc

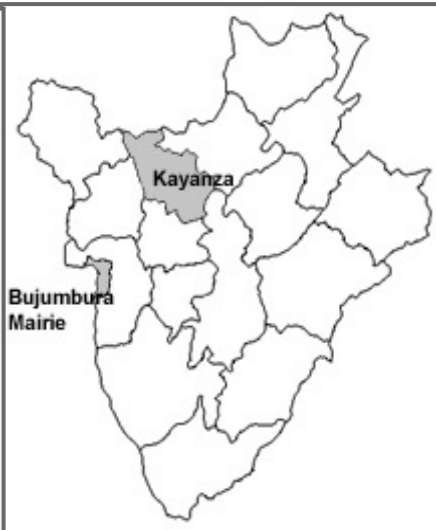
<sup>20</sup> Le 3ème regroupement à eu lieu (ndlr : note au 1 juin 2010). Il a réuni 544 des 557 inscrits au début de la formation. 533 d'entre eux (95,7 % du total initial) ont participé aux évaluations.

considérer que ce taux, très faible, constitue un indicateur de la pertinence de la formation et de satisfaction des stagiaires.

Il apparaît enfin que 95% des 530 participants à l'évaluation ont été certifiés.

### 2.6.2. Le cas du Burundi

Les données clés de l'expérimentation au Burundi sont présentées ci-dessous :

<p><u>Dates de lancement du dispositif</u> : novembre 2007, 1<sup>ère</sup> mission (avril 2008, création du CN)</p> <p><u>Date de lancement et de fin de la formation</u> : avril 2009 - mars 2010</p> <p><u>Zones d'expérimentation</u> : 2 (Kayanza et Bujumbura)</p> <p><u>Publics visés</u> : 5<sup>ème</sup> (équivalent du CM1), instituteurs/institutrices et directeurs/directrices</p> <p><u>Nombre de stagiaires concernés</u> : 627 (216 à Bujumbura, 411 à Kayanza)</p> <p><u>Contact</u> : Révocate Nibigira, responsable du CNF +257 79 922 286 <a href="mailto:revocate.nibigira@auf.org">revocate.nibigira@auf.org</a></p>	 A map of Burundi showing its administrative regions. Two regions are highlighted in grey: Kayanza in the north-central part and Bujumbura Mairie in the west. The map is labeled with 'Kayanza' and 'Bujumbura Mairie'.
---	---

L'école est gratuite au Burundi depuis 2005. Le taux net de scolarisation primaire atteint 89 %, cependant 46 % seulement des enfants qui sont officiellement en âge d'aller à l'école achèvent le cycle primaire (en 2008-2009 selon le ministère burundais). Par ailleurs les formations initiales reçues par les instituteurs/institutrices sont inégales :

- des instituteurs/institutrices formé(e)s pendant 2 ans après le collège dans des lycées pédagogiques (« instituteurs/institutrices-adjoint(e)s ») ;
- des instituteurs/institutrices formé(e)s pendant 4 années après le collège également dans des lycées pédagogiques ;
- depuis 2006, les élèves ayant échoué à l'équivalent du baccalauréat peuvent devenir instituteurs/institutrices après une période de formation de six mois à un an.

La formation continue est prévue par les textes officiels burundais mais il n'existe pas d'institutions chargées de l'assurer.

L'enseignement s'effectue en kirundi (langue nationale) jusqu'à la 4<sup>e</sup> année du primaire, puis en français à partir de la 5<sup>e</sup> année. Le français est peu parlé en dehors de l'école et de l'administration.

L'expérimentation au Burundi a ciblé, les enseignant(e)s de 5<sup>ème</sup> année de primaire c'est-à-dire de la première année d'enseignement en français. Choisi en concertation avec le ministère, ce niveau concentre en effet la plupart des difficultés pédagogiques.

L'expérimentation a concerné 627 instituteurs/institutrices, soit environ 12 % des enseignant(e)s de 5<sup>ème</sup> année (ils sont environ 5000). La formation débouche pour eux sur une certification qui permet un avancement d'un échelon (bonification du salaire).

Le dispositif «IFADEM» comprend :

- Six rédacteurs/rédactrices en charge de la conception des modules de formation et des épreuves d'évaluation, la formation des animateurs et tuteurs, l'animation des regroupements. Ils ont été formés par des experts internationaux en didactique du français et en ingénierie de la FOAD.
- Six experts contenus Internet formés à la mise en ligne de contenus. Ce sont des conseillers pédagogiques du BEPES (Bureau de l'enseignement secondaire, la direction sœur du Bureau d'Education Rurale qui a en charge le primaire). Ils ont mis en ligne des exercices interactifs correspondant aux annales des examens de français de fin de 5ème année.
- Les animateurs, en charge de l'animation des trois regroupements d'instituteurs/institutrices. Le groupe des animateurs est constitué des rédacteurs/rédactrices de contenus, des experts contenus Internet et de deux conseillers pédagogiques supplémentaires du BEPES.
- Les tuteurs (10 à Kayanza et 5 à Bujumbura) sont des inspecteurs communaux coordonnés par un inspecteur provincial. Ils assurent un accompagnement resserré des instituteurs/institutrices pendant leur formation.
- Les animateurs des ateliers d'initiation à l'informatique et à Internet (« 3i »), conçus à l'attention des instituteurs/institutrices en complément du parcours de formation «IFADEM», ont été recruté(e)s parmi des enseignant(e)s spécialisé(e)s dans ce domaine.

Un « Espace numérique IFADEM » a été mis en place dans un bâtiment du lycée de Kayanza. Il fonctionne correctement et a déjà permis de former 411 enseignant(e)s «IFADEM» ainsi que les tuteurs de Kayanza. Les 216 instituteurs/institutrices de Bujumbura-Mairie ont été formé(e)s au Campus numérique francophone de l'AUF et dans une école de la capitale.

Les instituteurs/institutrices ont reçu un kit de formation contenant :

- les livrets «IFADEM» (les modules) ;
- un baladeur MP3 pour les exercices audio enregistrés ;
- un dictionnaire ;
- une grammaire : Grammaire pour l'enseignement / apprentissage du FLE, de Geneviève-Dominique de Salins (Didier / Hatier) ;
- des cahiers et des stylos.

Par ailleurs, les instituteurs/institutrices ont reçu chacun un MP3 afin d'accéder à des contenus de formation en format audio. A cause de problèmes de batterie, les MP3 n'ont pas pu être utilisés régulièrement pour l'écoute des programmes pré-enregistrés.

**Figure 8 : Nombre de types et d'heures de formation par type d'acteurs - Burundi**

	Didactique du français	Ingénierie de la FAD	Publication électronique	Formation aux modules	Formation formateurs 3i	Formation 3i	Formation au tutorat
Formation délivrée par :	Mme. Bento	M. Jebbour	M. Jebbour	Rédacteurs animateurs	M. Touzi	Formateurs 3i	M. Touzi
<b>Rédacteurs/rédactrices (6)</b>	160h/pers	40h/pers					
<b>Experts Internet (6)</b>			40h/pers				
<b>Formateurs 3i (6)</b>					24h/pers		
<b>Animateurs (19)</b>				3x16h/pers		24h/pers	
<b>Tuteurs (19)</b>				3x16h/pers		24h/pers	40h/pers
<b>Instituteurs/institutrices (627)</b>				36h/pers		12h/pers	

Au total, sur les 627 instituteurs/institutrices qui ont commencé la formation, 588 étaient présent(e)s lors des examens de certification, ce qui correspond à un taux d'abandon de 6%. On peut donc considérer que ce taux, très faible, constitue un indicateur de la pertinence de la formation et de satisfaction des stagiaires<sup>21</sup>.

Sur les 588 participant(e)s à l'examen, 566 ont été certifié(e)s, soit 96,2% de réussite. Plus précisément, il nous a été rapporté que :

- à Bujumbura, 215 instituteurs/institutrices ont été certifié(e)s sur 223 participant(e)s (soit 96,4% de réussite) et 8 ont été ajourné(e)s pour pratique de classe et/ ou rapport de stage.
- à Kayanza, 351 ont été certifié(e)s sur 365 participant(e)s soit 97,5% et 14 ont été ajourné(e)s pour pratique de classe et/ ou rapport de stage.

Au total, 90,3% des 627 enseignant(e)s participant à l'IFADEM en poste dans des classes de 5ème année des provinces de Kayanza et de Bujumbura-mairie sont arrivés au terme des 9 mois de formation et ont réussi leur évaluation finale. Ce taux de mobilisation confirme le succès de l'expérimentation.

Au-delà, notons que les enseignant(e)s que nous avons rencontré(e)s ont apprécié l'examen pratique qui leur a permis d'avoir des retours concrets sur leurs pratiques de classe.

### 2.6.3. Le cas de Haïti

En août 2009, les rédacteurs de contenus haïtiens ont été recrutés et formés. En septembre 2009, la conception des contenus avait commencé en Haïti sur les premiers modules de formation.

A la suite des événements climatiques et politiques de 2007 et 2008 ainsi qu'à celle de la catastrophe naturelle de janvier 2010, les actions en cours à Haïti ont été interrompues. Elles reprennent en ce moment progressivement.

Le Comité national réfléchit déjà à un calendrier pour la reprise des activités de l'IFADEM sur l'île. L'hypothèse avancée est la suivante :

<sup>21</sup> Cette partie n'est pas directement issue de l'étude pays, ces données ont transmises après la mission d'étude de cas sur place.



- mai-octobre 2010 : finalisation des 3 premiers modules de formation et conception des 3 suivants (partenariat avec l'Université des Antilles-Guyane).
- août-septembre 2010 : installation des infrastructures aux Cayes et à Jacmel.
- octobre-novembre 2010 : formation des animateurs, tuteurs, inspecteurs, etc.
- vacances de Noël : lancement de la formation des enseignant(e)s et premier regroupement.

#### 2.6.4. Le cas de Madagascar

Début 2009, l'initiative lancée à Madagascar avait permis de :

- définir la cible : 1100 enseignants en 6ème année de primaire
- définir le périmètre : 6 implantations
- identifier une première équipe de rédacteurs

A la suite des problèmes politiques survenus à Madagascar et de la suspension du pays de la communauté francophone (2 avril 2009), la mise en place de l'initiative «IFADEM» a été ralentie puis redéfinie comme suit :

- une nouvelle cible : 600 enseignants de 3ème année du primaire (CE2)
- un nouveau périmètre : 3 implantations

In fine, le Comité national malgache, officiellement constitué le 24 février 2010 par le ministère de l'Éducation nationale, s'est réuni pour la première fois en avril à Antananarivo.

L'hypothèse de reprise des activités est la suivante :

- mai 2010 : première formation des rédacteurs
- juin-décembre 2010 : conception des livrets pédagogiques
- à partir de novembre 2010 : travaux sur les sites d'implantation
- avril 2011 : mise en œuvre des formations pour les instituteurs/institutrices.



## PARTIE III – EVALUATION

### 3.1. Pertinence

#### 3.1.1. En quoi la raison d'être de l'initiative est-elle pertinente ?

L'IFADEM vise à améliorer la qualité de l'enseignement en proposant une formation aux instituteurs/institutrices titulaires déjà en poste. Cette initiative est pertinente à plusieurs points de vue :

- l'initiative francophone s'inscrit dans un contexte international repris par la programmation de l'OIF (se référer au point B.I. « *Contexte de l'initiative* »).
- l'éducation est un des piliers historiques de la Francophonie et l'enseignement de la langue française est une vocation fondamentale et fondatrice de la Francophonie.
- par ailleurs, l'IFADEM a pris acte de l'engagement méthodologique pris à Libreville en 2003 et s'inscrit dans sa suite.
- IFADEM cible les maîtres titulaires exerçant en zone rurale. Ce choix apparaît pertinent puisque effectué sur la base du constat d'une disparité forte entre les zones urbaines et rurales quant à l'accès et à la qualité de l'éducation. En effet, selon le rapport EPT 2008 « dans la plupart des pays, les taux net de fréquentation scolaire sont plus élevés dans les zones urbaines que dans les zones rurales » ; de plus, « dans les évaluations nationales, les enfants ruraux obtiennent des scores inférieurs à ceux des enfants urbains en langue et en mathématiques »<sup>22</sup>.

L'initiative se situe donc au cœur même de la légitimité de la Francophonie tout en représentant celle-ci dans l'effort international qui, d'ici à 2015, vise à relever les multiples défis de la professionnalisation des enseignant(e)s, de la modernisation des enseignements et d'une éducation de qualité pour tous.

**La raison d'être de l'initiative est donc pertinente au regard du contexte international et des enjeux de l'éducation dans les pays ciblés.**

#### 3.1.2. La nature de l'intervention est-elle adaptée à la raison d'être de l'initiative ?

Il apparaît que les objectifs de l'initiative ont été adaptés pour répondre au mieux à la raison d'être de l'initiative.

Comme précédemment noté (B.I. « *objectifs de l'IFADEM* »), l'initiative s'est construite autour de deux objectifs distincts :

- l'amélioration des compétences professionnelles des enseignant(e)s du primaire, prioritairement en didactique du français ;
- la promotion de l'usage des TIC et notamment la sensibilisation des instituteurs/institutrices à l'informatique et à Internet (formation 3i).

Si la finalité de l'IFADEM est bien d'améliorer les compétences des enseignant(e)s, sa stratégie d'action est centrée sur la structuration et la professionnalisation d'un dispositif de formation continue.

---

<sup>22</sup> Selon le rapport mondial de suivi sur l'EPT, UNESCO, 2008 (p.49 et 76).

L'IFADEM forme donc les acteurs (notamment les formateurs) nécessaires à la mise en place du dispositif de formation des enseignant(e)s.

**La nature de l'intervention correspond donc à sa raison d'être.** Cependant, les objectifs et le cadre logique<sup>23</sup> ne sont pas tout à fait en adéquation avec la réalité de l'initiative.

### 3.1.3. Le dispositif a-t-il permis de répondre à un besoin identifié au plan national ?

Au niveau des quatre pays pilotes, le dispositif répond à des besoins identifiés par la communauté internationale, faisant l'objet d'un diagnostic partagé comme nous venons de le voir.

Au Bénin, de l'avis de l'ensemble des personnes rencontrées dans le cadre de l'étude de cas, il apparaît que l'initiative «IFADEM» s'inscrit parfaitement bien dans les objectifs du gouvernement béninois « *d'améliorer la qualité de l'offre d'éducation par le renforcement de la formation initiale et continue des enseignants* ». Par ailleurs, et comme mentionné par le président du CN béninois, « *IFADEM répond à un réel besoin de renforcement des capacités des maîtres pour mieux enseigner le français* ». Il existe également un consensus concernant la pertinence de l'enseignement des disciplines non linguistiques en français (le Bénin a bénéficié d'un module sur l'enseignement des mathématiques en français). Ce constat n'est pas surprenant dans la mesure où les concepteurs de l'initiative se sont largement appuyés sur les expertises locales pour définir et construire l'IFADEM.

Au Burundi, l'IFADEM a permis de mettre en place un programme qui correspondait à une demande du Ministère de l'Education. En effet, pour faire face au problème de qualification des enseignant(e)s suite à la guerre civile, la Direction générale des bureaux pédagogiques avait proposé un programme de perfectionnement qui, à l'époque, n'avait pas été accepté au budget de l'Etat. L'IFADEM est venu combler ce vide. C'est-à-dire, selon la présidente du Comité National, « *pérenniser le perfectionnement des enseignants à un coût acceptable* ».

Par ailleurs, au Burundi, le projet CELEC (formation des instituteurs/institutrices de 6<sup>e</sup> année à la didactique du français), analogue à l'IFADEM dans ses objectifs, s'appuyait sur des formateurs issus d'association ainsi que des consultants. A la fin du projet, personne n'était en mesure de poursuivre la dynamique de la formation sur le terrain : le projet s'est arrêté avec le départ des consultants. Les cadres du Ministère ont tiré des enseignements de ce projet et souhaitaient impliquer les acteurs nationaux afin de créer une dynamique endogène. Les décideurs du Ministère de l'éducation ont su tirer les enseignements des projets passés et en faire bénéficier l'IFADEM (le principal enseignement est qu'il est nécessaire de s'appuyer sur les ressources locales et de co-construire avec les acteurs locaux).

**Sans ambiguïté, l'IFADEM répond à un besoin à caractère prioritaire identifié au plan local et international.**

---

<sup>23</sup> Notons que ce cadre logique date du 28 juin 2007, c'est à dire avant le démarrage de l'expérimentation.

### 3.1.4. Le dispositif est-il adapté aux réalités locales ?

L'initiative a été conçue selon une approche « ascendante », c'est-à-dire sur une co-construction des processus et des contenus avec les acteurs du terrain.

- la gouvernance locale (CN) de l'initiative est notamment composée des fonctionnaires en charge de l'éducation primaire au ministère. Le CN présidé par le directeur de l'éducation primaire du ministère ou un responsable de ce niveau hiérarchique, prend les décisions concernant l'IFADEM au plan national en concertation avec le SE.
- le processus de mise en place de l'initiative permet d'adapter l'IFADEM à chaque pays. Les rédacteurs, animateurs et tuteurs sont choisis parmi les acteurs du système éducatif local. Un test TCF auprès d'un échantillon d'instituteurs/institutrices permet en amont d'orienter le travail sur les contenus et d'adapter ceux-ci aux besoins des enseignant(e)s.
- les rédacteurs de contenus sont des conseillers pédagogiques, des fonctionnaires de l'administration centrale et des experts locaux de l'éducation. La composition des équipes de rédacteurs a permis la production de support de formation (6 modules par pays) adaptés aux contextes nationaux.

L'initiative est ainsi fortement intégrée dans les contextes administratifs et techniques locaux. **Les besoins nationaux ont été pris en compte au niveau des objectifs et de la méthodologie de mise en œuvre.** On peut donc dire que l'initiative est unique (cadre général, typologie d'acteurs...) et que les dispositifs « pays » sont spécifiques (adaptation aux spécificités pays, à l'organisation du système éducatifs, aux acteurs...). Cette caractéristique est à la fois une force et une faiblesse : une force parce qu'elle permet l'intégration, une faiblesse parce qu'elle limite les économies d'échelle.

### 3.1.5. Le projet a-t-il été adapté aux besoins et attentes des enseignant(e)s ?

Au niveau de la définition de la cible, l'IFADEM répond à une demande :

- la quasi-totalité des enseignant(e)s visés par l'initiative n'avaient pas bénéficié de formation depuis leur formation initiale. La question de la formation des instituteurs/institutrices déjà en poste, au-delà du renforcement de la formation initiale, est en effet une priorité notamment en Afrique sub-saharienne.
- de plus, les enseignant(e)s rencontrent de vrais problèmes en français. De ce point de vue, l'IFADEM ne peut être que très favorablement perçue.

Par ailleurs, les enseignant(e)s ont peu accès à des ressources pédagogiques. Là encore, l'IFADEM a, à sa mesure, comblé un vide.

La formation 3i des instituteurs/institutrices relève d'une adaptation de l'IFADEM à un contexte national (enjeu national de développement des TIC) et d'une réponse à une demande des autorités du pays, plutôt qu'à des objectifs prioritaires de l'initiative. La décision d'intégrer la formation 3i dans l'IFADEM justifie le développement de centres électrifiés et connectés à Internet (« Espaces numériques IFADEM »). On peut donc dire que, dans ce domaine, l'IFADEM répond aux attentes des instituteurs/institutrices mais que cette réponse a un coût. Par ailleurs, et même si l'on constate une demande forte des acteurs du terrain, on peut s'interroger sur la complémentarité de la formation 3i avec les objectifs de l'initiative (voir aussi sur ce point la section C. IV. « *L'expérimentation a-t-elle permis de mettre en place un dispositif de formation opérationnel ?* »).

En terme de méthode, l'approche retenue (formation en partie à distance) apparaît par ailleurs bien adaptée aux réalités locales puisqu'elle permet de renforcer les compétences des instituteurs/institutrices déjà en poste sans les retirer de leur classe (ce qui dans un contexte de pénurie d'enseignant(e)s est judicieux). Au-delà, l'accompagnement par un tuteur de proximité est jugé par les instituteurs/institutrices eux-mêmes comme la principale force de l'IFADEM. Cet échange et ce travail collaboratif sont très largement plébiscités par les enseignant(e)s.

Le MP3 a répondu à une demande, mais malheureusement il s'est avéré non adapté aux contraintes locales (problème de batteries). Le besoin exprimé par les enseignant(e)s de disposer d'enregistrements sonores pour leur permettre de s'entraîner à l'oral a bien été pris en compte par l'IFADEM mais n'a pas pu être pleinement mis en œuvre (voir aussi sur ce point la section C. IV. « *L'expérimentation a-t-elle permis de mettre en place un dispositif de formation opérationnel ?* »).

Dans le cadre des moyens qui étaient les siens, **l'IFADEM a su s'adapter aux attentes des enseignant(e)s** : autant au niveau de la définition de la cible que de l'approche retenue.

### 3.1.6. Le dispositif a-t-il tenu compte des autres projets / programmes de formation des enseignant(e)s ?

Globalement, nous constatons que le projet est très bien documenté et qu'un effort significatif a été réalisé en amont des expérimentations pour mettre en cohérence l'IFADEM avec les autres initiatives et programmes présents dans les pays cibles.

L'IFADEM cible les maîtres titulaires. Pour définir cette cible, les opérateurs de la Francophonie ont pris en compte les politiques locales des PTF. Ainsi, au Burundi, le programme PARSEB de la Banque Mondiale vise notamment à dispenser une formation continue aux instituteurs/institutrices non qualifiés tandis qu'au Bénin l'UNICEF propose une formation aux maîtres vacataires. L'IFADEM a donc choisi la complémentarité avec ces opérateurs en proposant une formation continue pour les maîtres titulaires.

Aucune synergie n'a pu être mise en place avec d'autres programmes en externe malgré plusieurs tentatives. Au Burundi, il était prévu de mutualiser les supports audio et l'utilisation de la radio scolaire avec le programme PARSEB de la Banque Mondiale. Cependant ce programme a pris du retard et l'IFADEM a dû faire seule.

En interne, des synergies ont été trouvées :

- avec les programmes de l'OIF : dans la programmation 2010-2013, l'IFADEM est associée au programme centré sur la production de supports pédagogiques (type bi-grammaires) de la Direction de l'Éducation ;
- avec les programmes et compétences de l'AUF : la Direction « Langue française et diversité linguistique » a coordonné la mobilisation et l'organisation des expertises internationales visant à appuyer les équipes de rédacteurs dans la production des contenus de formation ;
- par ailleurs, un abonnement à TV5 Monde est prévu dans les « espaces numériques IFADEM ».

Le programme de développement des compétences professionnelles des gestionnaires du système éducatif (OIF) n'a pas été à ce stade associé à l'initiative «IFADEM».

**Le Secrétariat exécutif a pris en compte les projets et programmes nationaux dans la définition de l'IFADEM.** Des synergies ont été recherchées en externe et en interne.

## **3.2. Efficacité de la gouvernance et de la gestion**

### *3.2.1. Le partenariat OIF-AUF a-t-il fonctionné efficacement ?*

Dès le départ et en réponse à la demande présentée lors du Sommet de Bucarest, l'IFADEM a expérimenté l'association des compétences des opérateurs francophones. L'OIF et l'AUF se sont ainsi associées pour la co-construire et la cogérer. Cette complémentarité de compétences et d'expériences s'est révélée être l'un des facteurs de succès de l'Initiative :

- du côté de l'OIF, une légitimité politique forte (relation avec les Etats) et la capacité à négocier avec les acteurs politiques et institutionnels locaux ;
- du côté de l'AUF, l'existence de relais locaux (CNF) et la capacité à mobiliser des expertises scientifiques et technologiques.

L'IFADEM apparaît exemplaire du point de vue des processus suivis dans les phases de conception et de mise en chantier. Les deux opérateurs, « *sur la base de leurs expériences et de leurs acquis* », ont su en effet concevoir et mettre en œuvre « *une initiative commune destinée à accroître l'offre des programmes et contenus de formation axés sur les technologies éducatives* », ainsi qu'il leur en avait été donné mission<sup>24</sup>, mais ils sont également parvenus à mobiliser l'expertise internationale francophone au service d'une initiative immédiatement « nationalisée » par les pays.

Dans la mise en œuvre pays, force est de constater que l'AUF via les CNF pilote quasi seule l'initiative. A terme, cette situation n'apparaît pas tenable :

- pour l'OIF : le chargé de mission en charge de l'IFADEM à l'OIF ne maîtrise pas les données de gestion et de suivi pays (puisque ces activités se situent quasiment entièrement côté AUF). La situation est inconfortable, le chargé de mission peut difficilement rendre des comptes seul sur les actions de l'AUF.
- pour l'AUF : elle peut mobiliser les CNF sur l'IFADEM en mettant de côté quelques unes de ses missions universitaires, mais cela n'est possible que pour un temps défini (celui de l'expérimentation).

Par ailleurs, un certain nombre de difficultés d'ordre opérationnel sont apparues au cours du projet en partie dues à des règles de fonctionnement différentes entre les deux organismes (différences entre règles comptables, temps de programmation, modes de gestion...).

Au final, **la valeur ajoutée du partenariat est démontrée**. L'OIF et l'AUF n'auraient pas pu monter seules l'initiative. A terme, le partenariat reste indispensable (pour assurer dans de bonnes conditions l'entrée de nouveaux pays et bien gérer localement les dispositifs en place), même si la mise en œuvre terrain apparaît être plutôt de la compétence de l'AUF. Sur un plan plus opérationnel, la structure de gouvernance actuelle ne facilite pas la gestion administrative et financière de l'initiative.

---

<sup>24</sup> Article 33 de la « Déclaration de Bucarest » (Service des conférences internationales de la Francophonie – Division Instances).

### 3.2.2. Dans quelle mesure la gouvernance pays a-t-elle permis de mener à bien l'initiative ?

Le Comité national assure la gouvernance locale de l'initiative. C'est l'instance de décision et de co-construction avec le SE (Secrétariat exécutif).

Au Bénin comme au Burundi, les CN rassemblent les acteurs clés :

- au Bénin le CN, nommé par le ministère, a mobilisé une douzaine de membres issus de la DEP, de la CNPF, de l'INFRE, de l'ENI d'Abomey, de la CONFEMEN, du CNF... Notons que la Direction des Ressources Financières (en charge d'inscrire l'IFADEM au plan sectoriel du MEMP) et la Direction des Examens et Concours du MEMP (qui a organisé les évaluations finales des instituteurs/institutrices) ne sont pas invités au CN. Par ailleurs, le MAE (et notamment la Commission nationale permanente de la Francophonie) s'est mobilisé.
- au Burundi, le Comité national est composé de la directrice des Bureaux Pédagogiques (présidente du CN) du ministère (qui coordonne les enseignements primaire et secondaire), des représentants des différentes directions de la Direction générale des bureaux pédagogiques, de la correspondante nationale de la Francophonie au Ministère des Relations extérieures, de la responsable du CNF de Bujumbura, des inspecteurs provinciaux des deux provinces pilotes et du Secrétariat exécutif. Notons enfin qu'au Burundi le pilotage du dispositif local est sous la responsabilité de femmes : la responsable du CNF, la présidente du CN, la représentante de l'OIF au ministère des Relations extérieures et la coordinatrice des rédacteurs de contenus.

Cette gouvernance a très largement facilité l'appropriation et permis de procéder dans de bonnes conditions au développement de l'initiative.

On note toutefois au Bénin que les relations sont actuellement distendues entre le CN (présidé par l'ancien DEP) et le nouveau DEP, ce qui est un frein pour le développement du dispositif. Il eût été logique que la présidence du CN fût attribuée par le ministère à une personnalité morale plutôt que physique. Pour autant, il n'est pas certain que cela aurait contribué favorablement à l'appropriation du projet par les équipes du Ministère.

**La gouvernance mise en place a permis de mener à bien l'initiative. Cette gouvernance a cependant montré certaines limites**, notamment au Bénin.

### 3.2.3. Dans quelle mesure la gestion locale a-t-elle permis de mener à bien l'initiative ?

Au Bénin comme au Burundi, la gestion du dispositif a été confiée à l'équipe de l'AUF du Campus Numérique Francophone. Environ 2 à 2,5 ETP/an sont mobilisés pour l'IFADEM, notamment en 2009. Le CNF apparaît clairement être la cheville ouvrière de l'IFADEM. Les activités du CNF sont les suivantes :

- Recette et suivi des infrastructures (informatique et « espace IFADEM »)
- Suivi du dispositif de formation (une réunion par mois avec les tuteurs et un représentant des rédacteurs), avec le CN
- Hébergement des formations de formateurs
- Formation (des tuteurs à l'ingénierie de la formation à distance<sup>25</sup> et des formateurs 3i)

---

<sup>25</sup> Les tuteurs ont précédemment reçu une formation par les experts techniques internationaux.



- Organisation des missions locales et internationales
- Participation au pilotage (réunion du Comité National)
- Diffusion de l'information / coordination (transmission des courriels au Ministère)
- Gestion financière

Au Burundi comme au Bénin, le CNF a instauré un dialogue avec le ministère et les acteurs locaux permettant une véritable co-construction de l'initiative via des interactions constantes et la participation au CN.

**La gestion des dispositifs par les CNF s'est avérée très efficace ; elle a permis de mener à bien l'initiative.** Le CNF a su développer une palette de compétences qui lui donnent maintenant la pleine maîtrise du processus. Aujourd'hui, cette expertise n'est cependant pas suffisamment partagée par les opérateurs du ministère (ou par l'INFRE au Bénin) dans une perspective de pérennisation.

#### 3.2.4. L'expérimentation était-elle nécessaire ?

Il apparaît que le « concept IFADEM » a reposé sur plusieurs innovations majeures :

- le co-pilotage OIF-AUF (et donc le décloisonnement entre opérateurs)
- le passage d'une approche de réponse à une demande (guichet) à une approche centrée sur l'accompagnement (co-construction et appropriation)
- la création des contenus (conception locale par les acteurs de l'éducation avec l'appui d'une expertise internationale et un travail en réseau)
- le croisement d'expertises internationales et locales pour la conception des contenus et mobilisation d'acteurs locaux pour la mise en œuvre de la formation
- la mise en place d'espaces numériques avec des impératifs de basse consommation et l'expérimentation de panneaux solaires
- l'ingénierie focalisée sur la conception et la mise en place de formation et pas seulement sur les formations elles-mêmes
- l'inscription de l'IFADEM dans une logique de fonds d'amorçage avec comme ambition de lever des financements autres que ceux de la Francophonie

De ce point de vue (et compte tenu des risques associés), il était raisonnable de procéder via une expérimentation avant de décider du déploiement large de l'initiative.

On constate par ailleurs que le suivi et l'évaluation de l'initiative ont été pensés dès la conception de la démarche (élaboration d'un « Cadre de mesure de la performance »), ce qui relève d'une bonne pratique de gestion de projet. Notons que le suivi et l'évaluation de l'initiative ont été anticipés dès la conception de l'initiative (CMP, 2007). Il est cependant dommage que les critères de « succès » de l'expérimentation n'aient pas été formalisés en amont.

Un suivi évaluatif en interne a été assuré *in itinere* par le SE et les référents scientifiques, ce qui a permis de réajuster l'initiative chemin faisant (plusieurs rapports de suivi ont été produit, se référer à l'annexe 5 pour en avoir la liste).

**La gestion de projet et le suivi de l'initiative ont été travaillés en amont**, lors de la conception, ce qui est positif. Le projet a été suivi avec attention, ce qui a permis des réajustements chemin faisant.

### 3.3. Efficience de l'initiative

#### 3.3.1. Les moyens sont-ils cohérents avec les objectifs ?

Dans sa phase expérimentale, l'IFADEM n'a pas consommé la totalité des moyens financiers mis à sa disposition. Ceci s'explique par le report des expérimentations en Haïti et à Madagascar. L'essentiel des dépenses ont été engagées au moment de la mise en œuvre pays, ce qui est cohérent avec la réalité des besoins (création contenus, développement des infrastructures...).

Les moyens humains consacrés à l'animation centrale apparaissent globalement bien dimensionnés pour la phase expérimentale, bien que probablement sous-dimensionnés si Haïti et Madagascar s'étaient développés au même rythme que le Bénin et le Burundi. Constatons cependant que l'AUF a mobilisé plus de moyens humains que l'OIF au niveau de l'animation centrale. Ce constat est encore plus vrai si l'on inclut les moyens humains mobilisés par l'AUF au plan local (CNF). Ce différentiel a, rappelons le, été (ou va être prochainement) compensé (cf. péréquation financière).

**Les moyens financiers alloués sont globalement cohérents avec les objectifs visés et ont été utilisés rationnellement.**

#### 3.3.2. Les résultats sont-ils à la hauteur des moyens mis en œuvre ?

Les coûts de l'expérimentation au Bénin et au Burundi sont du même ordre de grandeur (500 000 euros vs. 450 000 euros respectivement). Ces coûts correspondent aux dépenses engagées sur la période 2008-2010 y compris les dépenses de salaire (extrapolation à juin 2010, de façon à intégrer les coûts associés au dernier regroupement et à l'évaluation pour ce qui est du Bénin).

Schématiquement, les dépenses d'investissement peuvent être décomposées de la façon suivante :

- le développement de l'infrastructure «IFADEM» (dont les Espaces numériques) : 60 à 80 000 €
- la création des contenus : 30 à 50 000 €
- les coûts de la mise en œuvre de la formation : entre 260 et 280 000 €.

Rapporté au nombre de maîtres formés, le coût de la formation par stagiaire est compris entre 500 et 600 € (respectivement au Bénin et au Burundi). Ce qui correspond à des ratios de 12€ et 10€ respectivement par élève touché *in fine* (pour des effectifs de 50 élèves par classe). Ces coûts sont certainement surestimés puisque le dispositif a également été (ou va être) mobilisé au profit des formateurs, des élèves instituteurs/institutrices, voire d'autres acteurs. Ainsi, si on prend en compte les élèves instituteurs/institutrices, ce coût est à diviser par 2 au Bénin par exemple (sous réserve que les dépenses associées à cette formation supplémentaire soient marginales, ce que notre évaluation n'a pas permis de démontrer).

Nous constatons par ailleurs que le CNF a géré de façon très efficace les ressources allouées et peu d'économies sont à attendre de ce côté là en phase de déploiement. Globalement, le déploiement va générer peu d'économies d'échelle puisque les investissements sont à renouveler sur les autres départements (hormis les contenus au Burundi).

Formellement, on ne juge pas la qualité d'une expérimentation à l'aune de son efficience. L'efficience est plutôt un critère de succès de la phase d'industrialisation. Toutefois, **les moyens utilisés pour obtenir les résultats sont conformes avec les prévisions**. Peu d'économies d'échelle sont à prévoir en phase d'extension et de transfert (si ce n'est le gain d'efficience lié à l'expérience

accumulée par l'ensemble des acteurs de la chaîne) car les investissements sont à renouveler pour chaque région ciblée.

### **3.4. Atteinte des résultats**

#### 3.4.1. L'expérimentation a-t-elle permis de mettre en place un dispositif de formation opérationnel ?

Les ambitions de départ étaient de mener à bien quatre expérimentations au Bénin, au Burundi, en Haïti et à Madagascar. Au total un peu plus de 2000 enseignant(e)s devaient être formés sur les 4 ans.

Deux des quatre pays pilotes ont pris beaucoup de retard dans la mise en œuvre du dispositif. Cela ne constitue pas un résultat négatif en soit, il s'agit d'un risque inhérent à la nature même de l'expérimentation. Dans les deux autres pays le dispositif a bien fonctionné.

Ainsi, 1184 instituteurs/institutrices ont été formés (vs. 2286 si l'on ajoute les 600 Malgaches et 502 Haïtiens prévus). On constate que les taux d'abandon sont faibles (9% au Burundi et 6% au Bénin) et que le niveau de réussite à la certification est très élevé (96% au Burundi et 95% au Bénin).

Au Bénin et au Burundi, toute l'organisation est opérationnelle :

- le Comité national est constitué et actif
- les groupes des rédacteurs, des animateurs et des tuteurs ont été formés et ont rempli leur mission conformément à l'agenda
- les modules de formation ont été édités sous forme de livrets et certains modules ont été accompagnés de fichiers audio
- l' « Espace numérique IFADEM » est opérationnel
- les instituteurs/institutrices ont été formé(e)s et évalué(e)s
- La formation dispensée aux instituteurs/institutrices est diplômante et reconnue par les autorités nationales.

Au-delà, l'expérimentation a permis la construction d'un processus de production de contenus de formation avec des experts internationaux et locaux.

Une synthèse de réalisation de l'IFADEM dans ces deux pays est fournie dans le tableau ci-dessous.

**Figure 9 : Synthèse des réalisations (au 30/04/2010) au Bénin et Burundi**

Attendu	Réalisé -Burundi	Réalisé- Bénin
<i>Mise en place d'une instance locale de gouvernance</i>	oui	oui
<i>Mise en place d'une infrastructure de formation continue (formation des formateurs)</i>	oui	oui
<i>Création des contenus pédagogiques (avec soutien d'une expertise internationale)</i>	oui (5 modules)	oui (6 modules)
<i>Création d'une formation d'initiation informatique et Internet</i>	oui	oui (3 livrets)
<i>Création de l'« Espace numérique IFADEM » (basse consommation, système durable d'alimentation électrique)</i>	oui	oui
<i>Conception et mise en ligne de contenus pédagogiques (par experts contenus web)</i>	oui	non
<i>Distribution des dictionnaires</i>	En cours	En cours
<i>Formation des enseignant(e)s lors de regroupements en présentiel (3 prévus)</i>	oui	oui
<i>Mise en place de services d'encadrement et de tutorat à l'intention des enseignant(e)s</i>	oui	oui
<i>Distribution MP3</i>	oui non opérationnel	oui non opérationnel
<i>Evaluation et certification des instituteurs/institutrices</i>	oui	oui

Sur la base des premiers résultats, il apparaît que :

- les tuteurs sont un maillon central pour le dispositif de formation. « *Il est difficile de trouver du temps pour travailler les livrets, les mini-regroupements avec les tuteurs permettent de travailler sur les livrets et de poser des questions.* » un instituteur béninois ; « *Le travail avec les tuteurs permet de pratiquer davantage, de s'exercer* » une institutrice burundaise. Au Burundi, le choix des inspecteurs pour le tutorat a permis de bénéficier de l'autorité de la fonction pour le suivi des enseignant(e)s en formation. Cela a notamment permis la présence des instituteurs/institutrices aux mini-regroupements mensuels organisés par le tuteur. Le travail de tutorat a favorisé l'appropriation des modules par les enseignant(e)s.
- a contrario, la fonction d'animateur apparaît moins déterminante. Ces acteurs n'ont pas d'interaction avec les enseignant(e)s en dehors des 3 regroupements principaux.
- tous les regroupements n'ont pas la même valeur ajoutée. Le premier est important pour créer l'engagement, informer et équiper les enseignant(e)s. Le troisième permet de faire le point sur les acquis et de préparer à l'évaluation. Le deuxième apparaît quant à lui moins déterminant pour la réussite de la formation. Indiquons que les regroupements permettent d'assurer la formation 3i, et que sans ces regroupements physiques, celle-ci est compromise.
- il semble que l'action des experts contenus Internet ait été ponctuelle et pas suffisamment articulée aux objectifs. Toutefois, au dire du SE, il s'agissait d'une expérimentation dans l'expérimentation. Au Burundi, les experts contenus Internet ont mis en ligne des exercices interactifs correspondants aux annales des examens de français de fin de 5<sup>ème</sup> année. Ce

site n'a pas été utilisé dans la formation «IFADEM». Au Bénin, le dispositif des experts contenus Internet n'a pas fonctionné.

- les grammaires et surtout le dictionnaire sont très largement plébiscités par les instituteurs/institutrices. Ces outils sont considérés comme indispensables au dispositif «IFADEM» : « Le contenu du kit enseignant est très utile. Le dictionnaire profite bien souvent à tous les enseignants de l'école » selon un tuteur burundais. A noter, les dictionnaires n'étaient initialement pas prévus dans le pack et n'ont été disponibles que grâce au don de la Fondation Lagardère.
- l'alphabétisation numérique a été jugé, par les instituteurs/institutrices et les tuteurs/tutrices, pertinente mais trop courte. Les attentes étaient très fortes pour la formation 3i et cette formation n'a pas été suffisante aux yeux des instituteurs/institutrices : « On n'a pas gagné beaucoup », « Je n'ai rien appris ». Les données de l'enquête de satisfaction confirment ces constats : seuls 15% des enseignant(e)s avaient déjà utilisé un ordinateur avant la formation, à la suite de la formation seuls 20% d'entre eux déclarent savoir naviguer sur Internet et 95% souhaitent recevoir une formation complémentaire. Ils souhaiteraient aller au-delà de l'alphabétisation numérique pour pouvoir avoir un usage de l'informatique. Ceux qui ont pu se rendre au CNF ou à l'« Espace IFADEM » après la formation n'ont pas pu se servir de l'ordinateur, ou ont été bloqués assez rapidement. Par ailleurs, l'« Espace IFADEM » est parfois très éloigné du lieu de travail des enseignant(e)s (plusieurs heures à pied).
- les MP3 n'ont pas suffisamment permis l'écoute des programmes audio. L'enquête de satisfaction (au Burundi) indique que seuls 39,7% des enseignant(e)s ont utilisé le lecteur MP3. L'appareil avait besoin de piles pour fonctionner et ses piles se déchargeaient vite, entraînant un coût pour les instituteurs/institutrices. « Le MP3, ça a été utile quand ça a fonctionné, mais ensuite ça ne fonctionnait plus. On ne sait pas le faire marcher et il faut des piles » (Un instituteur burundais).

Dans les deux pays et conformément aux objectifs de départ, l'**IFADEM a permis la conception, la structuration et la mise en chantier ex nihilo d'un dispositif national de formation continue**. Il existe dorénavant au Bénin et au Burundi une infrastructure sur laquelle s'appuyer pour déployer l'IFADEM. Ces dispositifs de formation ont été testés et validés par les parties prenantes. Elles sont maintenant opérationnelles.

#### 3.4.2. Les parties prenantes sont-elles satisfaites de l'initiative ?

Au Bénin comme au Burundi, l'implication et la satisfaction des acteurs dans le dispositif «IFADEM» sont fortes, qu'il s'agisse des rédacteurs de contenus, des animateurs ou des tuteurs. Au Bénin, les inspecteurs initialement non impliqués dans l'initiative ont finalement été intégrés à leur demande et pour les besoins de l'évaluation des instituteurs/institutrices (preuve de la capacité de la gouvernance locale à adapter en continu le système aux besoins locaux).

Une enquête de satisfaction, réalisée auprès des instituteurs/institutrices stagiaires (taux de réponse de 87%) du Burundi, indique que les stagiaires sont globalement très satisfaits de la formation. Hormis le problème du MP3 et la frustration relative à la formation 3i, il s'avère que le tutorat, les regroupements et les contenus de formation sont plébiscités.

Par ailleurs, les données indiquent que les enseignant(e)s se sont approprié le dispositif :

- lorsque les données sont disponibles, on constate que le taux d'abandon à la formation est faible (6% au Burundi et 5% au Bénin) et que le niveau de réussite à la certification est très élevé (96% au Burundi et 95% au Bénin)
- l'IFADEM est perçue par les instituteurs/institutrices comme une formation qualifiante
- les instituteurs/institutrices des zones non concernées par l'expérimentation sont, selon les ministères rencontrés, en attente de la formation «IFADEM»

Les entretiens ont par ailleurs permis de relever trois facteurs de motivation : la satisfaction professionnelle (renforcement des compétences), la reconnaissance institutionnelle et les avancements financiers. Pour les instituteurs/institutrices, les deux premiers facteurs ont sûrement plus de poids que le dernier. Il semblerait en effet que l'avancement financier n'ait pas joué de rôle dans l'assiduité à la formation, le gain financier étant trop faible (pour le Burundi de l'ordre de 2000 FBU pour un salaire de 80 000 FBU<sup>26</sup>).

**Les acteurs locaux sont globalement satisfaits de l'initiative. Les enseignant(e)s se sont approprié le dispositif.**

### 3.4.3. *La qualité de l'enseignement du et en français s'est-elle améliorée ?*

La question de l'amélioration des compétences des enseignant(e)s en didactique du et en français est l'objectif premier de l'IFADEM. Cet objectif est un objectif de long terme (relève des impacts de l'initiative).

Au Bénin, on constate des différences de niveaux importantes entre les « IFADEMIENS » et les « non IFADEMIENS », appréciables même par des non spécialistes de la linguistique et de la pédagogie. Toutefois, il ne serait pas raisonnable d'attribuer ces différences uniquement à l'introduction de la formation «IFADEM» (l'instituteur IFADEMIEN visité disposait d'une expérience professionnelle de 10 ans alors que le non IFADEMIEN disposait de moins d'une année d'ancienneté !).

Une différence d'approche a néanmoins pu être constaté lors des visites de classe entre l'enseignement IFADEMIEN et l'enseignement non IFADEMIEN. L'IFADEMIEN se caractérise par :

- une classe plus animée (participation forte des élèves, travail de groupe)
- un travail sur la prononciation (en français)
- un travail sur la compréhension et la maîtrise de la consigne (notamment en mathématiques)
- un travail sur la démarche pédagogique : définition des objectifs, leçon bien structurée en activités, la lecture du texte par le maître avant les élèves, etc.

Ces différences observées lors de la visite des classes sont confirmées par les conseillers pédagogiques et directeurs d'école.

Au Burundi comme au Bénin, les contenus de formation ont été appréciés des enseignant(e)s : ils disent avoir changé de méthode d'enseignement (plus communicative et inductive) et s'être améliorés dans la prononciation. Les élèves seraient plus actifs et plus créatifs en classe<sup>27</sup>. Les instituteurs/institutrices auraient désormais tendance à faire les leçons de grammaire et de conjugaison qu'ils jugeaient auparavant difficiles et que, de ce fait, ils mettaient souvent de côté.

---

<sup>26</sup> 1€ = 1472 FBU

<sup>27</sup> Pour une évaluation plus précise de l'impact sur les pratiques de classes se reporter au rapport des évaluateurs AUF

Comme nous l'ont fait remarquer des enseignant(e)s : « *Je me suis amélioré dans ma prononciation du français et je parle moins kirundi en classe* » ; « *Avant on travaillait surtout à l'écrit. Avec IFADEM on a appris à travailler la communication avec les élèves, on les fait parler* » ; « *Ce que j'ai appris aussi, c'est à faire travailler les élèves en groupe et à utiliser la méthode inductive.* »

Nous ne disposons pas d'un recul suffisant pour analyser avec précision l'impact de la formation sur les pratiques de classe et l'enseignement du et en français. Cependant plusieurs éléments vont à ce stade dans le « bon sens ». Il conviendra de vérifier et d'approfondir ces impacts dans une future évaluation.

#### 3.4.4. Quels sont les effets indirects générés ?

Les retombées imprévues constatées ou prévisibles sont les suivantes :

- le retour (et les échanges croisés) avec l'activité recherche sur la maîtrise de la théorie en linguistique et la mise en pratique. Le module II de l'IFADEM au Bénin a été utilisé dans un cours universitaire, ce qui a permis d'infirmer / valider certaines hypothèses<sup>28</sup>.
- Il est prévu que les élèves instituteurs/institutrices en formation initiale soient formé(e)s aux contenus IFADEM. Il s'agit là d'un gain net puisque le dispositif de formation initiale existe déjà et que les modules seront juste quelque peu réadaptés pour un coût marginal. Cela laisse présager à court et moyen termes de retombées positives de plus grande ampleur sur la qualité de l'enseignement. Au-delà, nous avons constaté dans quelques cas que le dictionnaire et la grammaire avaient été mutualisés et profitaient ainsi aux maîtres non IFADEMIENS.
- l'utilisation de « l'Espace numérique IFADEM » par les instituteurs/institutrices, le personnel administratif et les élèves instituteurs des institutions de formation initiale constitue également une retombée indirecte importante du projet. Ces acteurs commencent à être formés aux 3i au Burundi, pendant les vacances scolaires pour les professeurs et le personnel administratif. Au-delà, la population civile peut d'ores et déjà utiliser au Burundi « l'Espace numérique IFADEM » moyennant un abonnement payant et ce, dans le cadre d'un règlement intérieur avalisé par le CN.
- les « Espaces numériques IFADEM » devraient pouvoir être utilisés par d'autres projets de coopération. Cet effet d'entraînement n'a pas pu être constaté sur place ; il s'agit plutôt d'un impact à surveiller à l'avenir.
- l'usage des ressources pédagogiques «IFADEM» est libre de droit (téléchargement en .pdf et mise en ligne sur une plateforme Moodle). Ces ressources peuvent donc potentiellement être réutilisées par d'autres projets et par d'autres pays.
- le personnel du CNF a acquis des compétences nouvelles grâce à l'IFADEM. Le projet est considéré par le personnel du CNF comme un projet original et motivant. De son côté, l'équipe OIF/AUF a développé un savoir-faire spécifique en ingénierie de formation. Ce savoir-faire peut être réutilisé sur d'autres projets.

---

<sup>28</sup> Le Bénin et le Burundi ont participé, sur financement IFADEM, au programme de recherche LASCOLAF sur les rapports entre langues nationales et langue française (LASCOLAF est financé par l'AFD, l'AUF, le MAE français et l'OIF)

- l'initiative a permis la structuration d'un réseau et d'un fonds d'expertise local sur la FOAD et la didactique du français. Elle a notamment permis le renforcement des échanges entre le système éducatif primaire et les experts universitaires locaux.
- l'introduction de technologies nouvelles (informatique ou solaire par exemple) peut également participer à la structuration d'une offre de compétences / prestations techniques locales (non vérifié dans le cadre de notre évaluation).

Par ailleurs, en ce qui concerne le Burundi, il est prévu de mettre en place un CLAC et une « Maison TV5 » à Kayanza. La mutualisation de ces espaces pourrait être de nature à renforcer les impacts indirects sur la population. Sur ce point notons que le SE de l'IFADEM a, de sa propre initiative, souhaité que chaque « Espace numérique » soit abonné à TV5 Monde.

**Enfin les retombées indirectes sont multiples et positives.** Elles devront être analysées avec plus d'attention lors d'une prochaine évaluation (il s'agit pour le moment de pistes qu'il sera nécessaire d'investiguer plus précisément lorsque le projet bénéficiera d'un recul suffisant).

#### 3.4.5. Quel bilan peut-on tirer de l'intégration des TIC dans l'initiative ?

Comme spécifié dans la partie (B. I. « les objectifs de l'IFADEM »), l'intégration des TIC dans l'initiative est une réponse à la commande politique ainsi qu'à la demande des États participants. Compte tenu des réalités du terrain (zones rurales avec faible accès à l'électricité, peu ou pas de connexion Internet en dehors de la capitale), il a été décidé de ne pas orienter l'IFADEM vers du e-Learning. L'intégration des TIC s'est donc faite en parallèle de l'objectif premier via trois axes :

- l'utilisation des TIC pour la conception de l'initiative, la formation des formateurs (relations avec les experts internationaux) et la gestion du projet. Cet axe est tout à fait pertinent, voire indispensable : les TIC ont permis le travail en réseau des rédacteurs, experts contenus web et animateurs (échanges de fichiers électroniques, connexion Internet, visioconférences pour la gouvernance et le suivi par les experts internationaux). Au niveau des rédacteurs, l'usage des TIC s'est avéré très utile pour la conception des contenus et l'interaction avec les experts internationaux. Cependant, il s'agit plus d'un moyen que d'un objectif de l'initiative.
- la mise en place « d'Espaces numériques IFADEM » dans les institutions de formation des maîtres (notamment pour permettre l'alphabétisation numérique, mais pas seulement). Il apparaît que les « Espaces IFADEM » pourraient être davantage utilisés. Toutefois, les perspectives d'occupation devraient connaître une très forte croissance à court terme avec notamment la formation des élèves instituteurs/institutrices (déjà commencée) et l'intégration de cours d'informatique dans leurs cursus. Plus largement, on constate que les « Espaces numériques IFADEM » permettent ou permettront :
  - le portage politique de l'IFADEM dans les pays cibles et la visibilité de l'IFADEM dans les pays cibles
  - la formation aux TIC des parties prenantes de l'IFADEM
  - la mise à jour autonome par les formateurs de leurs formations (up dating)
  - le développement et l'utilisation de centres de ressources
  - la sensibilisation des instituteurs/institutrices et tuteurs



- la formation aux TIC (puis aux TICE) dans la formation initiale des instituteurs/institutrices et des étudiant(e)s des institutions où est installé « l'Espace IFADEM » (impacts indirects bénéfiques)
  - l'implantation de projets de coopération (qui recherchent une salle de formation avec une connexion Internet).
- la formation 3i des enseignant(e)s à la demande des Etats via le Comité National. De notre point de vue, cette formation relève d'une adaptation de l'IFADEM à un contexte national (enjeu national de développement des TIC) et d'une réponse à une demande du terrain (existence d'une demande significative des instituteurs/institutrices dans ce domaine) plutôt que des objectifs prioritaires de l'initiative. Il ne s'agit donc pas d'un objectif mais d'une adaptation de l'IFADEM au contexte national.
  - la réclamation par les rédacteurs burundais de bénéficier d'un ordinateur portable plutôt que d'une rémunération financière. Cette demande a été satisfaite.

**L'intégration des TIC a finalement été une bonne chose et a contribué au succès de l'initiative.**

En particulier, cela a permis une meilleure appropriation par tous les acteurs de la chaîne (depuis le niveau politique jusqu'aux instituteurs/institutrices). De fait, les TIC ont renforcé l'attractivité du projet ainsi que sa visibilité dans les pays (IFADEM = espaces numériques). Les « Espaces numériques IFADEM » constituent un investissement pour le futur et se justifient par d'autres usages que ceux concourant strictement à l'objectif final de l'initiative.

### 3.5. Viabilité

L'expérimentation visait la démonstration de la faisabilité du projet et de sa capacité à se déployer à l'échelle nationale. L'expérimentation devait également faire la preuve de sa capacité à être transférée dans d'autres pays.

#### 3.5.1. Dans quelles mesures le dispositif est-il intégré au plan local ?

Au Bénin, plusieurs éléments factuels vont dans le sens d'une intégration du dispositif au plan local :

- la certification de la formation par le gouvernement. L'IFADEM s'appuie sur un système de bonification qui s'intègre au dispositif actuel des concours (passage du CAP). Ce dispositif (non encore opérationnel au 27 mars 2010 mais officialisé en mai 2010 par convention) est plébiscité par les instituteurs/institutrices rencontré(e)s ;
- l'intégration du personnel d'encadrement éducatif dans le dispositif de formation. Les tuteurs sont issus du système éducatif national (ce sont les actuels conseillers pédagogiques ou directeurs d'école). Des expertises locales (et internationales) ont été mobilisées pour la rédaction des contenus. L'animation a, quant à elle, été confiée à des enseignant(e)s certifiés de français du secondaire. Seuls les inspecteurs n'ont pas de place définie dans le dispositif de formation et de ce fait ne se sont pas approprié autant le projet.
- une volonté politique de poursuivre. L'adjoint au directeur de cabinet du ministre de l'éducation a indiqué qu'il souhaitait que l'IFADEM couvre rapidement tout le territoire et a souligné la nécessité d'un déploiement rapide pour garantir l'équité de traitement entre instituteurs/institutrices.

Des problèmes ont néanmoins été constatés au Bénin :

- l'IFADEM n'est pas encore inscrite au budget de l'Etat. L'initiative doit en effet s'inscrire dans la ligne budgétaire « renforcement des capacités » du plan décennal de l'éducation pour pouvoir prétendre à un financement. Pour le DPP (Directeur de la Planification stratégique et Prospective) l'inscription doit intervenir très rapidement au risque de repousser un éventuel financement sur 2012.
- l'acteur de la formation continue (INFRE) apparaît insuffisamment impliqué dans l'initiative et ce malgré sa présence au CN.
- la gouvernance locale (CN) ne fonctionne que partiellement. Le directeur de l'enseignement primaire est nouveau dans ses fonctions et n'a pas été nommé président du Comité National par le ministre en remplacement de son prédécesseur, ce qui objectivement ne facilite pas l'appropriation de l'initiative. On peut d'ailleurs ici se demander pourquoi une telle nomination n'est pas automatique.

Au Burundi, l'appropriation par les acteurs et l'intégration au plan local apparaît très forte:

- une volonté politique affirmée pour la poursuite de l'initiative. La première visite du ministre de l'Education primaire et secondaire à Kayanza pendant la mission d'évaluation exprime avec force la volonté des autorités burundaises à poursuivre l'IFADEM. A la suite de la mission d'évaluation, cet engagement a été formalisé. Lors de la conférence de presse du 29 mars 2010 (à l'occasion des cérémonies officielles pour la remise des certificats de réussite aux enseignant(e)s, le Ministre de l'Enseignement primaire et secondaire, a exprimé le souhait de voir l'IFADEM se déployer dans l'ensemble du pays, avec le soutien de la Francophonie et des partenaires techniques et financiers pour l'éducation — souhait confirmé par le premier Vice-Président de la République, lors d'une rencontre avec la délégation francophone (30 mars). « La poursuite du projet n'est pas conditionnée par la volonté politique mais par la disponibilité de moyens », a déclaré la présidente du CN. Tout semble en effet indiquer que la volonté politique est forte pour poursuivre l'initiative.
- la reconnaissance de la formation par le gouvernement. La prise en compte de la certification dans l'avancement des enseignant(e)s montre un engagement politique fort et une intégration du dispositif.
- l'intégration de l'IFADEM au fonds sectoriel. L'IFADEM a été inscrite au Fonds sectoriel en 2009, condition sine qua non pour son financement par les PTF et l'Etat burundais dans les années à venir.
- l'implication des cadres du ministère dans l'IFADEM. Le pilotage local repose sur un binôme entre la responsable du CNF et la directrice des Bureaux pédagogiques (présidente du CN). Le ministère est fortement impliqué, il copilote le projet.

Néanmoins, l'IFADEM reste tout de même considérée à ce jour au Bénin comme au Burundi comme un « projet » (ceci n'est pas contradictoire avec une vraie et forte demande de tous les acteurs pour l'IFADEM). Aux dires des cadres des ministères de l'éducation, l'IFADEM se distingue des autres projets de coopération dans les pays par une implication plus forte des acteurs parties prenantes locales dans la conception et le pilotage. Ce constat est particulièrement vrai au Burundi.

**L'intégration de l'initiative est bonne malgré des problèmes au niveau du ministère au Bénin.**

### 3.5.2. L'IFADEM a-t-elle fait la démonstration de la faisabilité de son extension ?

En ce qui concerne l'extension à la totalité des pays pilotes, l'IFADEM a démontré sa viabilité : efficacité des processus et formation des enseignant(e)s avec des taux importants de satisfaction et de réussite. La question qui reste en suspens est de savoir si les pays peuvent assurer seuls l'extension de l'initiative à plus grande échelle.

De notre point de vue, le Bénin n'est pas aujourd'hui en capacité de prendre en main le pilotage de l'initiative :

- l'IFADEM ne dispose pas d'un soutien plein et entier au ministère (bien que la volonté politique de continuer soit affirmée)
- l'INFRE n'est pas assez impliqué dans le dispositif

En ce qui concerne le Burundi, les modalités de l'extension ont été co-construites avec les acteurs locaux, qui se sentent très impliqués. Cependant, le ministère ne dispose pas de toutes les compétences requises pour assurer seul l'extension de l'IFADEM à l'ensemble du territoire.

**Le principe de l'extension est viable mais l'autonomie de l'Etat pour gérer le dispositif n'est pas assurée à ce stade.**

### 3.5.3. L'IFADEM a-t-elle fait la démonstration de la viabilité du transfert à d'autres pays ?

Trois éléments vont dans le sens de la faisabilité d'un transfert :

- il existe une demande : une dizaine de pays ont manifesté de l'intérêt à son endroit, alors même que son expérimentation n'est pas terminée.
- la faisabilité technique est démontrée. En particulier, il existe un processus « standard », applicable à différents pays, sur lequel s'appuyer pour transférer (se référer au point B. II « *Le processus IFADEM* »). Le processus imaginé a fonctionné (les enseignant(e)s ont été formé(e)s, les acteurs se sont approprié le dispositif).
- les impacts déjà constatés (et en devenir) sont à la hauteur des ambitions de départ.

Par ailleurs, il semblerait que l'IFADEM soit en mesure de lever des fonds PTF (en cours de discussion, notamment au Burundi). L'Agence française de développement (AFD) et la coordination Wallonie-Bruxelles International (WBI) ont montré de l'intérêt pour l'IFADEM. Autant de signes qui indiquent que l'état d'avancement de l'initiative «IFADEM» au Burundi permet d'impliquer progressivement le GPTF à l'œuvre dans ce pays.

Notons également que la communication n'a pas été négligée<sup>29</sup> mais que les PTF ne connaissent pas bien l'initiative. Dans une phase expérimentale, il est légitime de ne pas travailler en priorité sur l'aide à la représentation des Etats. Cependant, dans l'optique d'une extension et d'un transfert, des efforts seront à produire dans ce domaine. L'idée étant de convaincre le plus en amont possible les PTF de s'associer au projet.

Du point de vue des évaluateurs, les résultats de l'expérimentation sur un périmètre de deux pays sont suffisants pour juger de la viabilité de l'IFADEM. Sur les deux pays où l'IFADEM a été mis en

---

<sup>29</sup> Le site Internet est très complet, très bien documenté et alimenté très régulièrement. IFADEM a participé à des manifestations scientifiques et colloque (Dakar, Sèvres, Bordeaux...). Des inaugurations très médiatisées ont été organisées dans les pays : le Secrétaire Général Abdou Diouf s'est déplacé à Abomey et l'Administrateur de l'OIF Clément Duhaime à Bujumbura.

place, l'expérimentation est allée jusqu'au bout. Dans les deux cas, le dispositif repose sur un processus quasi identique et aujourd'hui formalisé (indépendant des spécificités nationales). **Ainsi, l'expérimentation est suffisante pour dire que l'on peut déployer l'IFADEM dans d'autres pays.**

### 3.6. Synthèse de l'évaluation

Sur la base de ce qui vient d'être discuté, nous retiendrons les constats suivants :

1. L'initiative est pertinente au regard du contexte international et des enjeux de l'éducation dans les pays ciblés. Sur les deux pays où l'IFADEM a été mis en place, l'expérimentation est parvenue à son terme ; dans les deux cas, le dispositif repose sur un processus quasiment identique et formalisé (donc transposable). De ce point de vue (et au-delà des résultats et impacts constatés au Bénin et Burundi), l'expérimentation est un succès.
2. L'OIF et l'AUF n'auraient pas pu monter seules l'initiative. Toutefois, la structure de gouvernance actuelle ne facilite pas la gestion administrative et financière du projet. Ce constat peut probablement être élargi au-delà du cas particulier de l'IFADEM.
3. L'OIF et l'AUF se sont associées pour co-construire et cogérer l'IFADEM. Les deux opérateurs ont par ailleurs su mobiliser des expertises « externes ». Cette approche a permis de ne pas « réinventer la roue » mais bien au contraire de penser la plus-value de la Francophonie à partir des compétences de chacun et des bonnes pratiques existantes. Le suivi et l'évaluation de l'initiative ont été pensés dès la conception de la démarche (cadre de mesure de la performance), ce qui relève d'une bonne pratique de gestion de projet.
4. Si la finalité de l'IFADEM est bien d'améliorer les compétences des enseignant(e)s, sa stratégie d'action est centrée sur le dispositif de formation continue lui-même. Or, le cadre logique actuel ne rend pas compte de cet objectif.
5. L'intégration des TIC a contribué au succès de l'initiative. En particulier, elle a permis une meilleure appropriation par tous les acteurs de la chaîne et l'on constate que les « Espaces numériques IFADEM » constituent un investissement pour le futur. Sur un plan plus opérationnel, il apparaît que l'usage des TIC pour les rédacteurs fonctionne bien. L'alphabétisation numérique est en revanche jugée insuffisante par les instituteurs/institutrices. Par ailleurs, l'« espace IFADEM » pourrait être davantage utilisé (au bénéfice notamment des élèves instituteurs).
6. L'expérimentation a concerné plus particulièrement 2 pays. L'évaluation indique que l'expérimentation est un succès et qu'il convient d'entériner le déploiement. Se pose donc la question de l'ampleur de ce déploiement.
7. L'IFADEM a déjà mis en place certains partenariats (notamment en interne). Par ailleurs, des demandes diverses existent dans les pays (fourniture de documents pédagogiques, formations complémentaires, informatique...). Ces initiatives apparaissent pertinentes, mais se font pour le moment au fil de l'eau en dehors de tout cadre stratégique.
8. L'initiative est peu connue des partenaires techniques et financiers et plus largement des parties prenantes de l'aide au développement dans le secteur de l'éducation. S'il est exact d'affirmer que la communication ne constituait pas un enjeu en phase expérimentale, il n'en est pas de même pour le déploiement.
9. Le CNF est le pivot de la démarche au plan local. Il a su développer une palette de compétences qui lui donnent maintenant la pleine maîtrise du processus, que ce soient l'organisation des

rencontres, la gestion budgétaire, le dimensionnement et le suivi de travaux, etc. Aujourd'hui, cette expertise n'est pas suffisamment partagée. Or, dans une perspective de pérennisation et s'il est acquis que le CNF n'a pas vocation à conserver son rôle d'animateur à moyen terme, les compétences acquises doivent être transférées.

10. Dans le cadre des expérimentations, l'engagement politique des Etats a été fort et a permis le portage des initiatives. Il s'agit de la condition sine qua non du succès de l'opération. D'autres critères existent qui constituent également des critères de succès (l'existence d'un cadre réglementaire sur la formation continue, voire d'un opérateur en charge de la formation continue ; la mobilisation des moyens humains nationaux...). Pour le déploiement, ces critères doivent être formalisés.
11. Les grammaires et surtout le dictionnaire sont très largement plébiscités par les instituteurs/institutrices. Ces outils, qui sont considérés comme indispensables au dispositif «IFADEM» n'étaient initialement pas prévus dans le kit pédagogique.
12. La composante audio de la formation hybride «IFADEM» n'a pas fonctionné. Or les instituteurs sont en demande sur ce volet, Par ailleurs, le test TCF a montré l'existence d'un besoin de renforcement des instituteurs/institutrices en expression orale.
13. L'IFADEM a permis de développer et de faire reconnaître la fonction de tutorat. Ces acteurs ainsi que les rédacteurs et animateurs revendiquent aujourd'hui la reconnaissance de ces nouvelles fonctions. Les pays accèdent aux demandes de reconnaissance progressivement.
14. Les tuteurs sont un maillon central pour le dispositif de formation. La nécessité d'une formation plus poussée pour ces acteurs s'est fait sentir au cours de la mise en œuvre de la formation (notamment au Burundi).
15. Certains instituteurs, qui ont reçu la formation «IFADEM», sont des « champions ». Ils ont correctement intégré les concepts et les appliquent avec brio. L'IFADEM ne capitalise pas sur les savoir-faire de ces acteurs.
16. Tous les regroupements n'ont pas la même valeur ajoutée. Le premier est important pour créer l'engagement, informer et équiper les enseignant(e)s. Le troisième permet de faire le point sur les acquis et de préparer à l'évaluation. Le deuxième apparaît quant à lui moins déterminant pour la réussite de la formation. Indiquons que les regroupements permettent d'assurer la formation 3i, et que sans ces regroupements physiques, celle-ci est compromise.
17. Les acteurs locaux de la formation sont en demande d'échange avec leurs homologues des autres pays ciblés par l'IFADEM. Avec la montée en puissance de l'IFADEM, cette demande va certainement s'accroître.
18. La gouvernance centrale mise en place a globalement permis de mener à bien l'expérimentation. La gouvernance locale doit maintenant s'adapter pour tenir compte de la phase d'extension.
19. Le CNF est le pivot de la démarche au plan local. Il a su développer une palette de compétences qui lui donnent maintenant la pleine maîtrise du processus, que ce soient l'organisation des rencontres, la gestion budgétaire, le dimensionnement et le suivi de travaux, etc. Aujourd'hui, cette expertise n'est pas suffisamment partagée or, dans une perspective de pérennisation et s'il est acquis que le CNF n'a pas vocation à conserver son rôle d'animateur à moyen terme, les compétences acquises doivent être transférées.
20. Les moyens alloués pour le pilotage de l'expérimentation se sont avérés en adéquation avec les objectifs visés. L'équipe centrale ne sera pas en capacité d'absorber l'arrivée de nouveaux pays

sans se renforcer quantitativement et qualitativement. Par ailleurs, avec le déploiement de l'initiative, les postes vont devoir se spécialiser.

21. Sur un plan très opérationnel, l'organisation actuelle au niveau central ne facilite pas la gestion administrative et financière de l'initiative. Elle pourrait à terme freiner le développement de l'initiative.
22. L'expérimentation a permis de mieux contraindre les coûts de fonctionnement et d'investissement, que ce soit au niveau central ou local. Schématiquement, les besoins en financement sont de l'ordre de 500 k€/pays en phase initiale et de 3M€/pays en phase de relais et d'extension. Par ailleurs, les besoins en fonctionnement au niveau central sont évalués par pays à 85 k€/an en moyenne. On constate que peu d'économies d'échelle sont à prévoir en phase d'extension et de transfert (si ce n'est le gain d'efficacité lié à l'expérience accumulée par l'ensemble des acteurs de la chaîne) car les investissements sont à renouveler pour chaque région ciblée.

## PARTIE IV – RECOMMANDATIONS

### 4.1. Recommandations d'ordre général

#### *Recommandation 1 : Initier le déploiement de l'IFADEM*

Constat : Sur les deux pays où l'IFADEM a été mis en place, l'expérimentation est parvenue à son terme ; dans les deux cas, le dispositif repose sur un processus quasiment identique et formalisé (donc transposable). De ce point de vue (et au-delà des résultats et impacts constatés au Bénin et Burundi), l'expérimentation est un succès.

Sur la base de ce constat nous recommandons le déploiement de l'expérimentation «IFADEM». Dans la suite, nous précisons quelles pourraient être les conditions et modalités de ce déploiement.

#### *Recommandation 2 : Créer une pépinière de projets innovants*

Constat : La mise en œuvre de projets inter-opérateurs type «IFADEM» rencontre des difficultés au stade de la mise en œuvre (pas suffisamment d'autonomie et de facilité de gestion).

La création d'une structure (type incubateur ou pépinière de projets) encadrée par une convention cadre entre les deux institutions (voire au-delà) et des conventions par initiative seraient de nature à donner plus de souplesse et d'efficacité dans la gestion de projets innovants à l'avenir. Cette pépinière permettrait par ailleurs de donner une plus grande visibilité aux projets de la Francophonie labellisés innovants. Le rattachement de cette cellule à l'organigramme reste à définir.

#### *Recommandation 3 : Promouvoir les bonnes pratiques de gestion de l'IFADEM*

Constat : L'OIF et l'AUF se sont associées pour co-construire et cogérer l'IFADEM. Cette complémentarité de compétences et d'expériences a certainement été l'un des facteurs de succès de l'initiative. Les deux opérateurs ont par ailleurs su mobiliser des expertises « externes ». Cette conception rigoureuse a permis de ne pas « réinventer la roue » mais bien au contraire de penser la plus-value de la Francophonie à partir des bonnes pratiques existantes. Le suivi et l'évaluation de l'initiative ont été pensés dès la conception de la démarche (cadre de mesure de la performance), ce qui relève d'une bonne pratique de gestion de projet.

L'approche adoptée apparaît exemplaire et mérite d'être reproduite dans le cadre d'autres initiatives OIF-AUF. Nous recommandons donc de formaliser les points clés de l'approche et de les intégrer dans les procédures de gestion des projets en développement et notamment ceux de la « pépinière ».

## 4.2. Positionnement et stratégie de déploiement de l'IFADEM

### Recommandation 4 : Reformuler l'objectif de l'initiative

Constat : Si la finalité de l'IFADEM est bien d'améliorer les compétences des enseignant(e)s, sa stratégie d'action est centrée sur le dispositif de formation continue lui-même. Or, le cadre logique actuel ne rend pas compte de cet objectif.

Dans ce contexte, il convient de reformuler l'objectif de l'initiative. Nous proposons la reformulation suivante :

*« IFADEM a pour objectif final d'améliorer la qualité de l'enseignement du et en français dans l'enseignement de base des pays de l'espace francophone et pour objectif intermédiaire d'organiser, de développer et de professionnaliser un dispositif de formation continue dans les pays cibles. »*

Nous recommandons de reconstruire le cadre logique de l'initiative de façon à disposer d'un référentiel d'objectifs plus précis pour le suivi et l'évaluation de l'initiative (un projet de cadre logique est fourni en annexe 7).

### Recommandation 5 : Redéfinir la place des TIC

Constat : L'usage des TIC pour les rédacteurs fonctionne bien. L'alphabétisation numérique est jugée insuffisante par les instituteurs/institutrices. Par ailleurs, l'« espace IFADEM » pourra être davantage utilisé (au bénéfice notamment des élèves instituteurs).

Nous pensons que le e-learning n'est toujours pas une bonne approche dans le cadre des zones rurales de l'Afrique sub-saharienne. Il est en revanche possible d'ouvrir progressivement l'initiative sur les TICE et notamment en direction des tuteurs (et des élèves instituteurs). Dans cette perspective, nous proposons de développer une plateforme de ressources documentaires et pédagogiques sous format numérique disponible depuis les « Espaces numériques IFADEM ». A charge ensuite aux tuteurs de relayer vers les instituteurs (Proposition du SE validée par les évaluateurs).

Sur ce point en particulier, des discussions avec les opérateurs du programme TESSA seraient sans doute à initier.



*Recommandation 6 : Fixer des objectifs de résultats pour le déploiement*

Constat : Il n'existe pas de cadre stratégique (référentiel d'objectifs) pour la phase de déploiement.

Nous pensons que le déploiement doit être porté par une stratégie ambitieuse à la hauteur des enjeux du domaine. Considérant que 25 à 30 pays sont potentiellement éligibles (enseignement primaire en français entièrement ou partiellement, hors Europe et Amérique du Nord), nous proposons de viser au minimum une quinzaine de pays à moyen terme, ce qui représente un peu plus de la moitié de la cible potentielle<sup>30</sup>.

**Figure 10 : Nombre de pays à inscrire au plan de déploiement**

	2010 - 2013	2014-2017
nombre de pays	8	15

Rappelons qu'à ce stade, une dizaine de pays ont déjà manifesté leur intérêt.

*Recommandation 7 : Construire une stratégie partenariale*

Constat : L'IFADEM a déjà mis en place certains partenariats (notamment en interne). Par ailleurs, des demandes diverses existent dans les pays (fourniture de documents pédagogiques, formations complémentaires, informatique...). L'IFADEM ne dispose pas d'un cadre stratégique pour décider des actions partenariales à engager.

Tous ces éléments militent pour qu'une réflexion soit engagée sur la stratégie partenariale «IFADEM». Nous pensons que l'IFADEM doit rester positionnée sur son cœur de métier (en premier lieu l'ingénierie et l'animation de dispositifs de formation) et s'appuyer sur des partenaires internes ou externes pour compléter son offre de prestations (comme c'est déjà le cas pour le rapprochement avec le programme de production de ressources pédagogiques de l'OIF).

En interne par exemple, il faut continuer à développer des synergies avec les autres programmes de la direction de l'Education de l'OIF (formation des gestionnaires de système éducatif par exemple) et de l'AUF.

En externe, il peut être envisagé de travailler avec les initiatives anglophones et notamment celle de l'Open University (programme TESSA, Teacher Education in Sub-Saharan Africa) et avec le Commonwealth of Learning sur le volet des ressources pédagogiques par exemple. L'organisation d'un séminaire ou d'une manifestation en commun pourrait permettre d'identifier des axes de travail collaboratifs.

Dans la même logique, nous recommandons de mettre en place des réunions de travail avec d'autres partenaires potentiels (notamment TV5 Monde et l'AIMF en interne) de façon à évaluer les opportunités de partenariat. Notons que cette démarche n'a pas pu être mise en œuvre dans la présente évaluation.

A l'issue de ces travaux, une stratégie partenariale devra être formalisée.

<sup>30</sup> L'expérimentation était initialement prévue sur la période 2007-2009. Un glissement s'est effectué sur 2010. Le déploiement d'IFADEM se fera donc à partir de 2011, en restant cependant en accord avec la programmation 2010-2013 de l'OIF.

*Recommandation 8 : Développer une communication institutionnelle «IFADEM»*

Constat : On constate que l'initiative est peu connue des partenaires techniques et financiers et plus largement des parties prenantes de l'aide au développement dans le secteur de l'éducation. S'il est exact d'affirmer que la communication ne constituait pas un enjeu en phase expérimentale, il n'en est pas de même pour le déploiement.

A court terme, un plan de communication doit être défini pour permettre de mobiliser les PTF et faciliter leur implication le plus en amont possible des transferts de l'initiative. Le « plan COM » a également vocation à améliorer la notoriété de l'initiative (et de ses concepteurs).

Pour cela, nous recommandons à l'IFADEM de s'appuyer sur les compétences d'un service de communication. Par ailleurs, nous recommandons à l'équipe de muscler ses compétences sur le volet de la communication de façon à être en capacité d'initier et de piloter les actions dans ce domaine.

### **4.3. Les modalités du déploiement de l'IFADEM**

*Recommandation 9 : Intégrer une phase relais dans le processus «IFADEM»*

Constat : Le CNF est le pivot de la démarche au plan local. Il a su développer une palette de compétences qui lui donnent maintenant la pleine maîtrise du processus, que ce soient l'organisation des rencontres, la gestion budgétaire, le dimensionnement et le suivi de travaux, etc. Aujourd'hui, cette expertise n'est pas suffisamment partagée. Or, dans une perspective de pérennisation et s'il est acquis que le CNF n'a pas vocation à conserver son rôle d'animateur à moyen terme, les compétences acquises doivent être transférées.

Avant l'extension finale, une phase de déploiement intermédiaire continuant d'associer le CNF mais impliquant davantage les ministères concernés dans la gestion de l'initiative est donc souhaitable.

Ainsi, nous proposons de séquencer le déploiement de l'IFADEM en 3 phases. Il ne s'agit pas de phases obligatoires ou nécessaires mais d'un découpage théorique permettant de gérer les situations qu'il est possible de rencontrer. Certaines étapes peuvent être évitées si les conditions d'un déploiement immédiat sont réunies.

Phase initiale : l'enjeu de cette phase est de mettre en place le dispositif. Le CNF est le maître d'œuvre, le financement peut venir de l'OIF et de l'AUF ou être externe (PTF) associé à un financement de l'Etat. Cette étape doit permettre également de poser les jalons nécessaires au transfert des compétences au ministère ou à l'opérateur pressenti pour la gestion du dispositif. A l'issue de cette étape, l'Etat doit faire la démonstration de sa future capacité à piloter le dispositif.

Phase de relais : la phase de relais est mise en place si le portage local n'est pas complètement opérationnel. A priori, l'OIF et l'AUF ne financent pas cette étape (à la charge de l'Etat et des PTF) ou elles ne la financent que (très) partiellement mais elles continuent d'y être associées, notamment pour la formation des formateurs. Dans cette phase, le CNF reste maître d'œuvre mais accompagne une entité du pays jugée pertinente pour reprendre la maîtrise d'œuvre. Le CNF assure ainsi un renfort en

compétences pour le transfert vers cette structure. A noter qu'ici, les personnels CNF doivent être affectés au projet et rémunérés par celui-ci afin de ne pas pénaliser les missions premières des CNF.

Phase d'extension : l'initiative est étendue à l'ensemble du territoire national sur financement de l'Etat et des PTF et elle est gérée administrativement et pédagogiquement par les équipes locales. L'OIF et l'AUF interviennent sur l'expertise internationale, la formation des opérateurs locaux (quand ce n'est plus le CNF) ou encore le contrôle qualité. Plus largement, l'équipe centrale a vocation à promouvoir les échanges entre les dispositifs nationaux (logique de réseau).

Nous suggérons par ailleurs de formaliser précisément le processus de l'extension lors de la phase relais (à l'image de ce qui a été fait pour la phase initiale).

#### Recommandation 10 : Formaliser les critères d'éligibilité

Constat : L'engagement politique des Etats a été fort et a permis le portage des initiatives. Il s'agit de la condition sine qua non du succès de l'opération et de leur participation à l'IFADEM. Pour répondre aux demandes des Etats et pour éviter l'arbitraire, l'IFADEM doit définir des critères d'éligibilité.

Le point de départ de l'engagement est l'expression par le pays de sa volonté à professionnaliser et à revaloriser la fonction enseignante. Au-delà, nous proposons 5 critères pour objectiver la sélection d'un pays :

- le cofinancement de l'initiative par le pays dans une optique de responsabilisation et pour ancrer son engagement politique. Cela peut passer par exemple, par un engagement de mise à disposition de personnels pour la mise en place du dispositif.
- l'existence d'un cadre réglementaire sur la formation continue.
- l'identification d'un opérateur capable de porter à terme l'initiative (département du ministère ou institution de formation).
- l'existence d'un CNF ou d'un équivalent pour déployer des systèmes technologiques.
- l'adhésion du pays aux principes fondateurs de l'IFADEM : principes techniques, éditoriaux, juridiques et de gouvernance.

Au-delà, la taille du pays est certainement à prendre en considération dans la mesure où l'IFADEM engendre des coûts fixes et qu'en dessous d'un certain nombre d'instituteurs, la rentabilité (efficacité) du dispositif n'est plus garantie. Ce seuil reste à définir. Nous suggérons que, pour les petits pays, l'engagement des PTF dès la phase initiale conditionne l'engagement «IFADEM».

### Recommandation 11 : Elargir le kit pédagogique

Constat : Les grammaires et surtout le dictionnaire sont très largement plébiscités par les instituteurs/institutrices. Ces outils sont considérés comme indispensables au dispositif «IFADEM». Cependant, les dictionnaires n'étaient initialement pas prévus dans le kit pédagogique et n'ont été disponibles que grâce au don de la Fondation Lagardère.

Nous recommandons d'inclure dorénavant les dictionnaires dans le kit pédagogique remis aux instituteurs/institutrices, comme cela est fait en Haïti.

### Recommandation 12 : Rendre opérationnel la composante audio de la formation

Constat : La composante audio de la formation hybride «IFADEM» n'a pas fonctionné. Or les instituteurs sont en demande sur ce volet. Par ailleurs, le test TCF a montré l'existence d'un besoin de renforcement des instituteurs/institutrices en expression orale.

Nous suggérons ici de travailler au cas par cas et d'adapter la réponse «IFADEM» aux situations et contraintes locales. Deux axes de travail sont à considérer :

- s'appuyer, dans une logique de partenariat, sur les radios locales (notamment la radio scolaire quand elle existe et qu'elle est efficace).
- proposer du matériel collectif (poste radio-CD pour écouter les supports audio sur CD). (Proposition du Secrétariat exécutif validée par les évaluateurs)

Dans une logique d'innovation, une réflexion peut également être menée sur l'utilisation du téléphone portable (partenariat opérateurs également nécessaire).

### Recommandation 13 : Définir les référentiels métiers

Constat : L'IFADEM a permis de développer et de faire reconnaître la fonction de tutorat. Remarquons que les rédacteurs, animateurs et tuteurs revendiquent aujourd'hui la reconnaissance de ces nouvelles fonctions. Les pays accèdent aux demandes de reconnaissance progressivement.

Il convient à l'avenir de rester attentif à ce que ces nouvelles fonctions ne « cannibalisent » pas les métiers de base de ces acteurs. Afin d'anticiper les problèmes qui peuvent se poser et de comprendre les marges de manœuvre pour le développement du rôle de tuteur, nous recommandons la mise en place d'un groupe de travail sur les référentiels métiers des fonctions support des tuteurs dans les pays.

Recommandation 14 : Mettre en place une formation-action pour les tuteurs

Constat : Les tuteurs sont un maillon central pour le dispositif de formation. La nécessité d'une formation plus poussée pour ces acteurs s'est fait sentir au cours de la mise en œuvre de la formation (notamment au Burundi).

Ces acteurs doivent focaliser l'effort de renforcement de compétences et d'outillage. Il convient d'acter le principe d'un renforcement de capacités supplémentaire, que ce soit pour l'ingénierie de formation ou pour les compétences linguistiques. La maîtrise d'ouvrage de ces formations est à confier à l'équipe centrale d'animation (avec le soutien des équipes locales).

Recommandation 15 : Capitaliser sur l'expérience des IFADEMIENS

Constat : Certains instituteurs qui ont reçu la formation «IFADEM» sont des « champions ». Ils ont correctement intégré les concepts et les appliquent avec brio.

Le dispositif devrait capitaliser sur l'expertise accumulée des maîtres pour relayer et démultiplier au niveau très local (dans les écoles). Les enseignants IFADEMIENS pourraient devenir des facilitateurs (ou « ambassadeurs de la méthode IFADEM ») en assurant un transfert de leurs connaissances vers les enseignants non IFADEMIENS.

Recommandation 16 : Renforcer l'efficacité des regroupements

Constat : Tous les regroupements n'ont pas la même valeur ajoutée. Le premier est important pour créer l'engagement, informer et équiper les enseignant(e)s. Le troisième permet de faire le point sur les acquis et de préparer à l'évaluation. Le deuxième apparaît quant à lui moins déterminant pour la réussite de la formation. Indiquons que les regroupements permettent d'assurer la formation 3i, et que sans ces regroupements physiques, celle-ci est compromise.

Le second regroupement, qui apparaît moins déterminant, pourrait être supprimé. En parallèle, les formations 3i, qui dans le schéma actuel ne semblent pas apporter entière satisfaction (jugées trop courtes) pourraient être renforcées au cours des deux autres regroupements.

#### Recommandation 17 : Promouvoir les échanges inter-pays

Constat : Les acteurs locaux de la formation sont en demande d'échanges avec leurs homologues des autres pays ciblés par l'IFADEM. Avec la montée en puissance de l'IFADEM, cette demande va s'accroître

Les échanges de pratiques entre les pays cibles (réunissant nouveaux et anciens) sont à promouvoir. A terme, nous recommandons la mise en œuvre d'un réseau de praticiens «IFADEM». Ce réseau permettrait de :

- créer une dynamique positive et de valoriser l'initiative
- faciliter les échanges de bonnes pratiques entre les acteurs
- professionnaliser les acteurs (logique formation-action)
- approfondir certaines pratiques (travaux de groupes) et produire des guides méthodologiques
- créer une plateforme collaborative (initiée par le principe Moodle) qui permettrait de mutualiser des informations et de consolider un réseau social
- etc.

Très concrètement, nous recommandons de mettre en place un événementiel annuel (les journées «IFADEM» par exemple), type séminaire avec travaux de groupe (sur 2 ou 3 jours). Cet événement est à organiser dans les pays membres «IFADEM» (rotation annuelle). Par ailleurs, nous recommandons de valoriser les membres (opérateurs locaux et/ou instituteurs) via la création d'un prix «IFADEM».

#### **4.4. Le portage et la gestion de l'IFADEM**

##### Recommandation 18 : Optimiser la gouvernance locale

Constat : La gouvernance mise en place a globalement permis de mener à bien l'expérimentation. Quelques écueils ont cependant été identifiés qu'il convient de corriger. Par ailleurs, la gouvernance locale doit maintenant tenir compte de la phase d'extension.

Nous suggérons de s'appuyer uniquement sur des personnalités morales (plutôt que physiques) pour composer les CN. Par ailleurs, et pour favoriser l'appropriation de la démarche par les acteurs institutionnels, nous proposons de mettre en place une formation pour chaque nouvel entrant au CN.

Pour ce qui concerne la composition des CN, les ajustements sont à la marge. Dans l'optique d'une extension du dispositif à l'ensemble d'un pays, il conviendra certainement d'associer les représentants des rédacteurs et des tuteurs, voire des instituteurs. Il serait également logique d'associer pleinement les PTF parties prenantes de la coopération éducative au CN (dans la mesure où l'IFADEM est inscrite au fonds sectoriel). La présence de la Direction en charge des Examens et Concours peut également être considérée.

Au plan organisationnel, il sera certainement nécessaire de régionaliser la gouvernance de façon à faciliter les échanges avec le terrain. La forme de cette organisation reste à définir (sans doute au cas par cas). A minima, la mise en place d'un relais CN au niveau de chaque province pourrait constituer une solution.

Recommandation 19 : Accompagner la montée en compétences des équipes locales

Constat : Le CNF est le pivot de la démarche au plan local. Il a su développer une palette de compétences qui lui donnent maintenant la pleine maîtrise du processus, que ce soient l'organisation des rencontres, la gestion budgétaire, le dimensionnement et le suivi de travaux, etc. Aujourd'hui, cette expertise n'est pas suffisamment partagée. Or, dans une perspective de pérennisation et s'il est acquis que le CNF n'a pas vocation à conserver son rôle d'animateur à moyen terme, les compétences acquises doivent être transférées.

Pour les phases futures de déploiement et pour les nouvelles expérimentations, il conviendra de former l'équipe locale assurant la maîtrise d'œuvre (notamment gestion administrative et financière). Cette formation pourra être élargie aux gestionnaires-comptables des ministères. (Proposition du Secrétariat exécutif validée par les évaluateurs).

Recommandation 20 : Renforcer l'animation centrale

Constat : L'équipe centrale en charge du pilotage de l'initiative n'est pas en capacité d'absorber l'arrivée de nouveaux pays sans se renforcer quantitativement et qualitativement. Par ailleurs, avec le déploiement de l'initiative, les postes vont devoir se spécialiser.

En phase d'extension, il faudra remettre à plat les activités et compétences de l'équipe d'animation (le Secrétariat exécutif). Schématiquement, l'animation centrale devra gérer deux activités distinctes et complémentaires :

- Le développement de l'initiative (étude de faisabilité, ingénierie technique...)
- La gestion de l'initiative (suivi des pays retenus via les formations notamment)

L'animation devra également favoriser les échanges et le partage d'expériences (voir la recommandation n°17 sur le développement d'un réseau). Les postes à pourvoir pourraient être les suivants:

- coordonnateur : responsable de l'initiative (également en charge des partenariats)
- responsable produit : en charge de l'orientation des contenus et responsable qualité
- chargé de développement pays : en charge des études de faisabilité et du montage des projets
- chargé de projet pays : en charge de l'animation des dispositifs locaux
- chargé de communication : en charge de la communication interne / externe et de l'animation interrégionale
- gestionnaire : en charge du suivi administratif et financier des projets

Des moyens humains supplémentaires sont à prévoir en phase de déploiement. Dans l'hypothèse d'une extension à 15 pays d'ici 2016, nous recommandons d'accroître progressivement les effectifs de l'équipe d'animation centrale comme indiqué dans le tableau ci-après. Les hypothèses retenues pour l'évaluation des moyens sont les suivantes :

- 1 responsable produit pour 15 pays

- 1 chargé de développement pour 8 pays
- 1 chargé de projet pour 3 pays
- 1 chargé de COM pour 15 pays
- 1 gestionnaire pour 15 pays

**Figure 11 : Fonctions nécessaires au déploiement (en etp)**

	<b>2011 - 2013</b>	<b>2014-2016</b>
<b>Nb pays</b>	<b>8</b>	<b>15</b>
<b>Coordonnateur</b>	0,5	1
<b>Responsable produit</b>	0,5	1
<b>Chargé de développement</b>	1	2
<b>Chargé de projet</b>	3	5
<b>Chargé de Com</b>	0,5	1
<b>Gestionnaire</b>	0,5	1
<b>Total ETP/an</b>	<b>6</b>	<b>11</b>

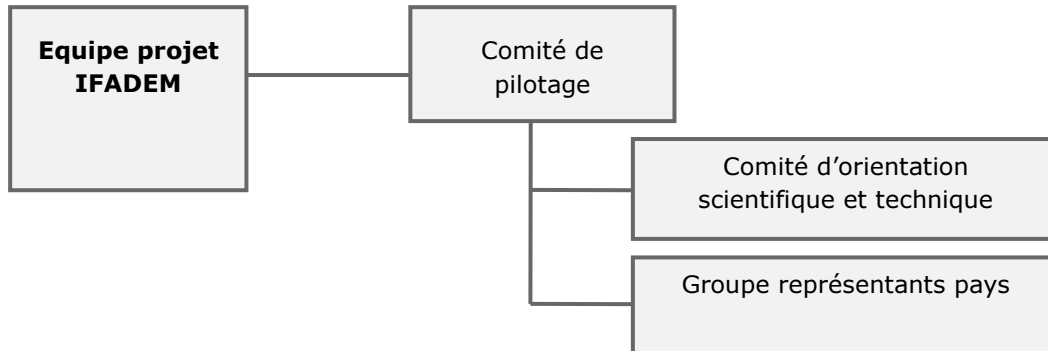
Recommandation 21 : Structure juridique de portage

Constat : Sur un plan très opérationnel, la structure actuelle ne facilite pas la gestion administrative et financière de l'initiative. Par ailleurs, cette situation est inconfortable pour le chargé de mission OIF en charge du suivi de l'IFADEM dans la mesure où il n'a pas la main sur les données de gestion et de suivi locales et opérationnelles (puisque ces activités se situent entièrement côté AUF). Plus largement, l'organisation actuelle ne procure pas assez d'autonomie de gestion et pourrait à terme freiner le développement de l'initiative.

Nous suggérons la mise en place d'une structure informelle pour assouplir la gestion de l'IFADEM au niveau central. Cette structure pourra être mise en place facilement d'un point de vue juridique via une convention cadre entre les deux opérateurs et des conventions bipartites («IFADEM»/pays). Un comité de pilotage paritaire (OIF et AUF) assurera la gouvernance politique et institutionnelle de la structure. Nous suggérons de maintenir le Comité technique et de le renommer « Comité d'orientation scientifique et technique ». Par ailleurs, le Groupe des représentants pays devra lui aussi être maintenu et élargi aux nouveaux membres. Au total, la gouvernance centrale pourrait être réorganisée de la manière suivante :



**Figure 12: Schéma de gouvernance future de l'IFADEM**



La structure sera financée par les deux opérateurs. Des PTF et partenaires pourraient être associés. Dans ce cas, le comité de pilotage devra les intégrer.

La coordination bicéphale a très bien fonctionné pendant la phase expérimentale, notamment parce que les deux animateurs étaient très complémentaires et ont su travailler ensemble dans la même direction tout au long du projet. A terme (et dans une perspective éventuelle de renouvellement d'équipe), nous pensons cependant préférable de placer l'animation de l'initiative sous la responsabilité d'une seule personne à qui une lettre de mission sera transmise au démarrage de la phase d'industrialisation (par le comité de pilotage). A charge de cet animateur de remplir la mission qui lui aura été confiée.

Pour ce qui concerne la gestion financière, il conviendra de préciser ses modalités dans la convention cadre. Nous suggérons à ce stade :

- de « donner la main » à l'IFADEM pour les engagements courants (avec contrôle ex post OIF et AUF)
- de fixer un seuil pour les engagements importants (contrôle ex ante).

Au plan comptable, l'expérience semble indiquer qu'il est préférable de s'adosser sur le système comptable de l'AUF.

Indiquons par ailleurs que les modalités du « reporting » devront être définies au démarrage. Nous encourageons la mise en place d'un « reporting » commun OIF et AUF.

**Nous recommandons enfin de déposer la marque «IFADEM».**

## 4.5. Le plan de financement

### *Recommandation 22 : Mobiliser de nouveaux financements*

Constat : L'expérimentation a indiqué que le déploiement ne générerait que peu d'économie d'échelle. Schématiquement, les besoins en financement sont de l'ordre de 500 k€/pays en phase initiale et de 3M€/pays en phase de relais et d'extension<sup>31</sup>. Par ailleurs, il apparaît que les besoins en fonctionnement au niveau central s'élèvent par pays à 85 k€/an en moyenne

Hors animation centrale, les besoins en financement sur la période 2010-2017 sont estimés à environ 37 M€.

**Figure 13 : Besoins en financement pays**

	2010 - 2013	2014-2017	
<b>Initiale</b>			} Financement OIF / AUF
nb de pays	6	7	
Budget	3M€	3,5M€	
<b>Relais</b>			} Financement Pays / PTF
nb de pays	1	2	
budget	3M€	6M€	
<b>Extension</b>			
nb de pays	1	6	
budget	3M€	18M€	
<b>Total €</b>	<b>9M€</b>	<b>27,5M€</b>	

Nous recommandons aux opérateurs de continuer à soutenir les phases initiales d'installation «IFADEM» dans les pays. Dans ce schéma, les apports financiers de l'OIF et de l'AUF sont estimés à quelques 6,5 M€ sur la période 2010-2017 (hors animation centrale).

Si l'on inclut l'animation centrale, l'apport financier global de l'OIF et de l'AUF s'élève alors à près de 19 M€ sur la période de référence.

**Figure 14 : Prévisions de l'apport financier OIF-AUF pour le déploiement**

	2010 - 2013	2014-2017
Masse salariale animation centrale*	1,8 M€	3,2 M€
Investissement et fonctionnement central	2 M€	5 M€
Investissement et fonctionnement pays	3 M€	3,5 M€
<b>Total €</b>	<b>6,8 M€</b>	<b>11,7 M€</b>

\*73 000€ en moyenne /etp/an

**Dans le plan de financement retenu, ces 19 M€ devraient permettre de lever un budget de l'ordre de 30 M€.**

<sup>31</sup> Sur la base d'une population cible de 5000 à 6000 enseignant(e) en formation continue et d'un coût de 550€ en moyenne par personne. Valable en Afrique subsaharienne.

## Sigles et glossaire

### Glossaire «IFADEM»

Initiative :	le « projet IFADEM » conçu comme la mise en œuvre adaptée et évolutive de dispositifs de formation des enseignants dans les pays cibles
Dispositif :	le système hybride de formation déployé dans les pays pilotes et l'ensemble des moyens affectés à ce système
Déploiement/extension :	la phase d'industrialisation du dispositif, mise en place sur la totalité du territoire du pays ciblé

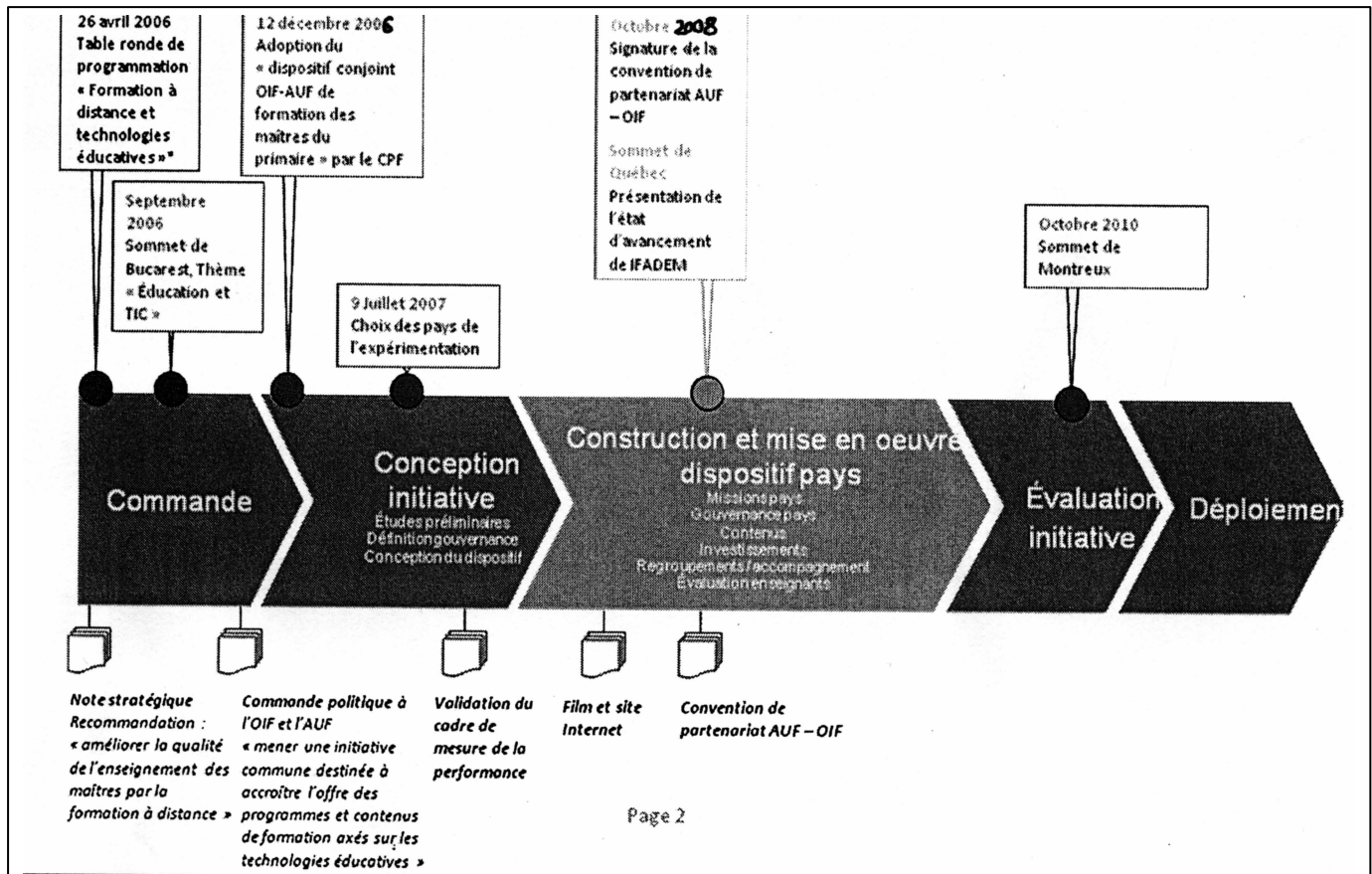
### Sigles

AUF :	Agence Universitaire de la Francophonie
ACE :	Agent Contractuel d'Etat, Bénin
AFD :	Agence Française de Développement
APE :	Agent Permanent d'Etat, Bénin
BER :	Bureau d'Education Rurale, Burundi
BEPES :	Bureau de l'Enseignement Secondaire, Burundi
BREDA :	Bureau Régional pour l'Education en Afrique (UNESCO, Dakar)
CAP :	Certificat d'Aptitude Pédagogique, Bénin
CCS :	Chef des Circonscriptions Scolaires, Bénin
CEAP :	Certificat Elémentaire d'Aptitude Pédagogique, Bénin
CELEC :	Projet de Coopération et d'Échanges en matière Linguistique, Éducative et Culturelle (projet de la coopération bilatérale française. Burundi)
CEP :	Certificat d'Etudes Primaires
CMP :	Cadre de Mesure de la Performance
CN :	Comité National (gouvernance et pilotage de l'IFADEM)
CNF :	Campus Numérique Francophone
CNPF :	Commission Nationale Pour la Francophonie, Bénin
CNR :	Conseil Norvégien pour les Réfugiés
CONFEMEN :	Conférence des Ministres de l'Education des pays ayant le français en partage
CP :	Conseiller Pédagogique
COFIL :	Comité de pilotage (gouvernance et pilotage de l'IFADEM)
CT :	Comité Technique (gouvernance et pilotage de l'IFADEM)
CTE :	Centre des Technologies au service de l'Enseignement
DDEC :	Direction de la Décentralisation de l'Education et de la Coopération (DDEC), Bénin
DEC :	Direction des Examens et Concours, Bénin
DEP :	Direction de l'Enseignement Primaire, Bénin
DIP :	Direction de l'Inspection Pédagogique, Bénin

DNL :	Disciplines Non Linguistiques
DPS :	Direction de la Promotion de la Scolarisation, Bénin
EAC :	East African Community
ENI :	Ecole Normale d'Instituteurs
ENS :	Ecole Normale Supérieure
EPN :	Espace Public Numérique
EPT :	Education Pour Tous
ETP :	Equivalent Temps Plein
FAD/FOAD :	Formation (Ouverte et) à Distance
Fbu :	Franc burundais
FCE :	Fonds Commun de l'Education, Burundi
FLE :	Français Langue Etrangère
FPIC :	Formation Professionnelle des Instituteurs Communautaires
GPTF :	Groupe des Partenaires Techniques et Financiers
GRP :	Groupe des Représentants des Pays (gouvernance et pilotage de l'IFADEM)
IFADEM :	Initiative Francophone pour la Formation à Distance des Maîtres
INFRE :	Institut National pour la Formation et la Recherche en Education, Bénin
MEMP :	Ministère des Enseignements Maternel et Primaire, Bénin
MEPS :	Ministère de l'Enseignement Primaire et Secondaire, Burundi
OIF :	Organisation Internationale de la Francophonie
OMD :	Objectifs du Millénaire pour le Développement
PSDEF :	Plan Sectoriel de Développement de l'Education et de la Formation
PTF :	Partenaires Techniques et Financiers
RESAFAD :	Réseau Africain de Formation à Distance
SCAC :	Service de Coopération et d'Action Culturelle, France
SE :	Secrétariat Exécutif (instance de gouvernance de l'IFADEM)
TCF :	Test de Connaissance du Français
TIC :	Technologies de l'Information et de la Communication
TICE :	Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Education
UP :	Unité Pédagogique
UNESCO :	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
UNICEF :	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
WBI :	Wallonie Bruxelles International, Belgique

# ANNEXES

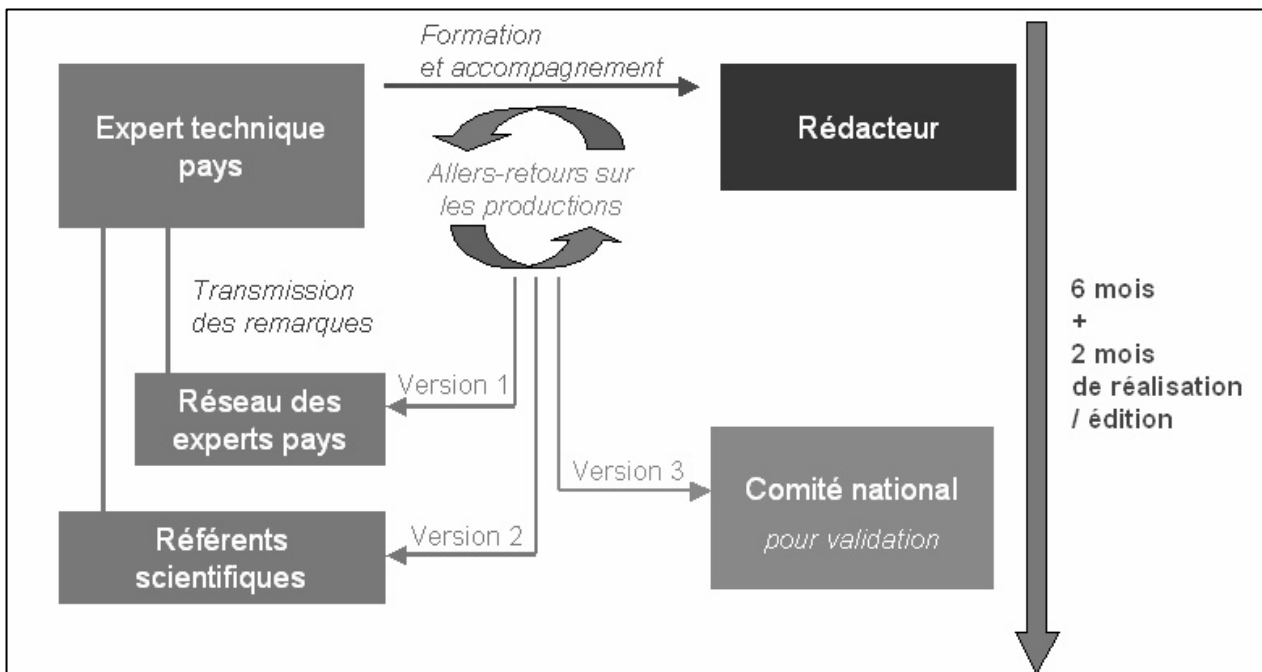
## ANNEXE 1 : Historique de l'initiative



## ANNEXE 2 : Tableau des formations «IFADEM» dispensées

Cible	Formation dispensée							Formateur
	Formation ingénierie FOAD	Atelier de conception linguistique	Appropriation des contenus	Conception de contenus web	Formation tutorat à distance	Atelier 3 i	Suivi en continu	
Durée formation	1 semaine	1 semaine	3-5 jours (x3)	5 jours	3-5 jours	3 jours	-	
Rédacteurs de contenu	✓	✓				✓	✓	Experts techniques pays
Animateurs	✓		✓			✓		Experts techniques pays et Rédacteurs
Tuteurs	✓				✓	✓	✓	Rédacteurs et animateurs
Experts contenus Web				✓		✓		Experts techniques pays
Encadrement administratif	✓		✓			✓		Experts techniques pays et Rédacteurs

### ANNEXE 3 : Schéma de validation des contenus



## ANNEXE 4 : Liste des entretiens réalisés dans le cadre de l'évaluation

Nom	Fonction	Organisme
M DUHAIME	Administrateur	OIF
M CANTRAINE	Conseiller pour la formation, cabinet du secrétaire général	OIF
M OUEDRAOGO	Directeur de l'Education et de la Formation	OIF
M LAO	Directeur financier	OIF
M BOURREL	Co-responsable IFADEM	OIF
M CERQUIGLINI	Recteur	AUF
M LOIRET	Co-responsable IFADEM, Directeur délégué du programme innovation par les TICE	AUF
Mme ALCARAZ	Chargée de projet IFADEM	AUF
Mme DUR	Assistante - Direction de l'innovation pédagogique et de l'économie de la connaissance	AUF
M LECOZ	Responsable du déploiement du réseau des campus numériques francophones, Programme « Appropriation des outils technologiques dans l'enseignement supérieur et la recherche »	AUF
M OILLO	Directeur de programme « innovation par les technologies de l'information et de la communication pour l'éducation »	AUF
M CHARDENET	Directeur délégué de programme au siège de Montréal	AUF
M AREZKI / M SALL M DUMONT / M WALLET	Référents scientifiques	
M TCHUENTE M BENRAMDANE M SIMMARD	Evaluateurs AUF	
Mme Adiza HIMA	Secrétaire générale	CONFEMEN
M AGOSSOU Mme SEGLA-ABIASSI	Ambassadeur du Bénin Attachée chargée de la Francophonie	Ambassade du Bénin en France
Mme DE VARENNE,	Conseillère, correspondante nationale du Canada auprès de l'OIF	Ambassade du Canada
Mme MINGAY, Mme SHERPA et Mme CYR	Correspondante nationale et expertes du Nouveau-Brunswick	Nouveau-Brunswick
Mme BELLWARE	Conseillère	Ministère des Relations internationales, Québec
Mme DESRUISSEUX	-	Ministère de l'Education, Québec
Mme GRANDCHAMP, accompagnée de Mme MIARO et M GILBERT	Gestionnaire de programme à la Direction générale des Programmes multilatéraux et mondiaux	ACDI (Agence Canadienne de Développement International)
Mme NICULESCU	Représentante permanente OIF auprès de l'UE	OIF
M PILHION M GEORGES Mme FERREIRA PINTO	Directeur adjoint Responsable expertise et psychométrie au département Evaluation et Certification Responsable du Département Langue française	CIEP (Centre International d'Etudes Pédagogiques)
Me DELABRIERE	Avocat de l'OIF	Cabinet FENEON
M PORTE	Responsable du développement des programmes de formation et de renforcement des capacités dans le cadre du GDLN (Global Development Learning Network)	Institut de la Banque Mondiale
M HAUTIER	Chargé de mission	AFD
M. PLUMAT	Directeur	APEFE



## ANNEXE 5 : Liste des documents consultés dans le cadre de l'évaluation

Document	Rédacteur / Editeur
<b>Documents cadres / de programmation</b>	
Cadre de mesure de la performance, juin 2008	Direction de la Planification Stratégique en collaboration (DPS), OIF avec la Direction de l'éducation et de la formation (DEF), OIF
Programmation quadriennale de l'AUF 2010-2013	AUF
PowerPoint de présentation IFADEM	OIF - AUF
Cadre stratégique décennal de la Francophonie	OIF
Protocole d'accord IFADEM OIF-AUF du 7 oct.2008	OIF - AUF
Avenant au protocole d'accord du 7 oct.2008	OIF - AUF
Tableau synoptique de la programmation quadriennale 2010-2013	OIF
Architecture de programmation et de résultats 2010-2013 de l'OIF	OIF
Déclaration de Bucarest, 28 et 29 sept. 2006	
<b>Documents conçus dans le cadre de l'IFADEM</b>	
Note sur la formation à distance des enseignants de l'éducation de base sur la	Jacques Wallet, professeur en sciences de l'éducation, université de Rouen et référent scientifique IFADEM
Note d'orientation à propos d'un projet d'amélioration de la compétence des instituteurs africains à enseigner le français initié par l'OIF et l'AUF	Christian Depover
Note sur la production des contenus de formation pour l'Initiative francophone pour la formation à distance des maîtres.	Equipe IFADEM
Annexe 1 à la note sur la production des contenus de formation IFADEM : « Guide méthodologique pour la rédaction des contenus de formation IFADEM »	Equipe IFADEM
Annexe 2 à la note sur la production des contenus de formation IFADEM : « Aperçu des thèmes abordés dans les supports de formation IFADEM et de la question du genre »	Equipe IFADEM
Rapports des missions pays au Bénin, Burundi, Haïti et Madagascar	Equipe IFADEM
Comptes-rendus des réunions du Comité de pilotage IFADEM	Equipe IFADEM
Comptes-rendus des réunions du Comité technique IFADEM	Equipe IFADEM
Comptes-rendus des réunions des Comités nationaux des pays concernés par l'initiative	Equipe IFADEM
État d'avancement de l'initiative francophone pour la formation à distance des maîtres (IFADEM) au 20 septembre 2009.	Equipe IFADEM
Questionnaire IFADEM adressé aux instituteurs en fin de formation	Equipe IFADEM
Note d'accompagnement du tableau : « Budget IFADEM : Dépenses OIF-AUF 2007-2010 »	Equipe IFADEM
Tableau « Budget IFADEM – dépenses OIF AUF 2007-2010 »	Equipe IFADEM
Lignes budgétaires OIF	Services Comptabilité OIF et AUF

<b>Autres documents</b>	
Le système éducatif Béninois Analyse sectorielle pour une politique éducative plus équilibrée et plus efficace – Série : le développement humain en Afrique	Banque mondiale, 2009
La scolarisation primaire universelle en Afrique : le défi enseignant	Pôle de Dakar, analyse sectorielle en éducation
Document de présentation des CLAC (Centres de lecture et d'animation culturelle)	OIF
Convention : « Arrangement de financement commun entre le gouvernement du Bénin et les partenaires techniques et financiers relatif au fonds commun budgétaire en faveur du plan décennal de développement du secteur de l'éducation (pddse) 2006-2015 »	-
Document Cadre de Partenariat France – Burundi, DCP, 2006-2010	MAEE
La francophonie dans le monde 2006-2007	OIF
Rapport mondial de suivi sur l'Éducation pour tous « L'éducation pour tous en 2015 Un objectif accessible ? », 2008	UNESCO

## ANNEXE 6 : Cadre logique de l'initiative «IFADEM» 2010-2013

<b>Raison d'être</b>	Répondre aux objectifs de l'Education pour Tous (UNESCO) tels que formulés par les chefs d'Etat et de gouvernement francophones lors du XIème Sommet de Bucarest	
<b>Objectifs finaux</b>	Améliorer la qualité de l'enseignement du et en français dans l'enseignement de base dans les pays de l'espace francophone	Améliorer la qualité de l'enseignement reçu par les élèves et augmenter ainsi le taux d'achèvement du primaire
<b>Objectifs intermédiaires</b>	Organiser, développer et professionnaliser un dispositif de formation continue dans les pays cibles	Encourager l'utilisation des TIC dans l'éducation
<b>Publics et pays ciblés</b>	Enseignant(e)s en langue française au primaire, personnels d'encadrement des enseignant(e)s, formateurs des enseignant(e)s, décideurs politiques dans le domaine de l'éducation	8 pays francophones d'enseignement en langue française
<b>Ressources prévues</b>	Budget IFADEM : 7 000 000 euros sur 3 ans Animation centrale : 6 ETP	Expérience et expertise de l'OIF et de l'AUF, du Comité technique et du Groupe pays Partenaires : coopérations bilatérales, PTF, TV5 Monde, Commonwealth of Learning
<b>Nature de l'intervention</b>	Accompagner les autorités locales à la conception et à la mise en œuvre d'un dispositif de formation hybride	
<b>Activités</b>	En co-construction avec les acteurs locaux : mise en place de la gouvernance, identification des rédacteurs, tuteurs, création des espaces IFADEM, formation des acteurs, accompagnement du processus Mise en réseau des acteurs, valorisation des contenus de formation, gestion de la qualité, communication et aide à la représentation des Etats	

JOUVE  
1, rue du Docteur Sauvé, 53100 Mayenne  
Imprimé sur presse rotative numérique  
N° 537506E - Dépôt légal : juillet 2010

*Imprimé en France*